Modern business

إدارة الأعمال الحديثة

(وظائف المنظمة)

الدكتور
احمد يوسف دودين



اليازوري
www.azori.com

إدارة الأعمال الحديثة
الدكتور
احمد يوسف دودين

إدارة الأعمال الحديثة

وظائــــــف المنظمة

تأليف

الدكتور/ أحمد يوسف دودين
جامعة الزرقاء- قسم إدارة الأعمال

الإهداء

يسرني أن اهدي هذا الكتاب إلى طلبة العلم
وإلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين
في كافة الوطن العربي الكبير.

المحتويات

المقدمــة

إن البـذرة الأولــى لتكـوين المنظمــة جـاءت مـن حقيقـة مفادهـا أن الإنسان بمفرده لديه وحدات طاقة محددة ، تتمثل في وحدات طاقة فكرية ووحـدات طاقـة فسيولوجية ،وفـي مقابـل هـذه الوحـدات المحـددة للإنسـان توجد له أهداف غير محددة، وحتى يستطيع الإنسان حل هذه المعادلة غير المتوازنة المذكورة أعلاه ، فإنـه لا بـد لـه من استخدام العقلانيـة والرشـد، لأنه بمفرده لا يستطيع تحقيق أهدافه المتعددة. لذلك نجده يلجأ إلى وسيلة تساعده في ذلك ، وهذه الوسيلة تتمثل فـي الاستعانة بجهود أفراد آخرين يتعاونون معه في إطار تقسيم العمل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف التـي يرغبون في تحقيقها، ومن هنا جاءت فكرة المنظمـة، والتـي هـي كيان يتم تشكيله من مجموعة من الأفراد ويعملون معا لتحقيق رغباتهم وطموحهم وأهدافهم التي يرغبون في الوصول إليها.

و نظـراً للتطـورات الحاصـلة علـى منظمـات الأعمـال فـي القـرن الحالي، وما نجم منها من التزامات وأعباء لمواكبة هذه التطـورات، أدى ذلك كله إلى ظهور وظائف حديثة تركز على تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً بشكل أفضل، وتساعد في إيجـاد الالتـزام بـين العـاملين بشــيء أكثـر أهميتـه مـن أنفسـهم، وتوجـد الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتدعم استقرار المنشأة بوصفها نظاماً اجتماعيًّا.

يهدف هذا الكتـاب إلـى معرفـة ماهيـة منظمـات الأعمـال من خـلال تعريـف المنظمـة ومنظمـات الأعمـال، ومـا هـي نظريـة المنظمـة، وأهميـة منظمـات الأعمـال، وأنواعهـا، وأسـباب قيامهـا، ومـن ثـم بنـاء المنظمـات ومكوناته الأساسية، وما هي وظائف منظمات الأعمال، التغيرات فـي بيئـة الإدارة والأعمال، وأهم تحدياتها.

كذلك التعرف على بيئة منظمات الأعمال ، وما هي العناصر البيئية المختلفـة التــي تـؤثر علـى سلوك المنظمــة، واهـم تصـنيفاتها، ومواجهـة الاحتمــالات البيئيــة والاسـتجابة المطلوبــة فيها،ومعرفـة أهـم الأســاليب الإدارية الحديثة فـي المنظمـات مثل الإدارة الإستراتيجية الإدارة اليابانيـة،

وإدارة الجودة الشاملة، وأساليب الإدارة بالأهداف، والإدارة الإسلامية، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير.

بالإضافة إلى التركيز على وظائف منظمات الأعمال، والتي تشمل على وظائف الإنتاج والعمليات، ووظائف الموارد البشرية، ووظائف التسويق، ووظائف الإدارة المالية، ووظائف الشراء والتخزين، ووظائف البحث والتطوير، ووظائف نظم المعلومات الإدارية، ووظائف العلاقات العامة.

أخيراً أرجو أن أكون قد وفقت في تقديم ما هو ذو فائدة للدارسين والمهتمين في هذا الحقل، والله ولي التوفيق.

المؤلف

الفصـــــــــل الأول
ماهـــية منظمات الأعمـــال

1

- تعريف المنظمة
- مفهوم منظمات الأعمال
- أهمية وأسباب قيام المنظمات في المجتمعات المعاصرة
- نظرية المنظمة
- عناصر نظرية المنظمة
- مراحل تطور نظرية المنظمة
- أنواع الأنظمة
- خصائص النظم المفتوحة
- دورة حياة المنظمة
- أبعاد الهيكل التنظيمي
- بناء المنظمات ومكوناتها الأساسية
- وظائف منظمات الأعمال
- التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال
- التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة

الفصـــــل الأول

ماهيـــــة منظمات الأعمال

تعريف المنظمة :

هناك عدة تعريفات للمنظمة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين . وفيما يلي بعض هذه التعريفات :

المنظمـة هـي: تكـوين اجتمـاعي منسـق بـوعي يتفاعـل فيـه الأفـراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً ، من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي :

ويعـرف(Richard Hall)المنظمـة : بأنهـا مجموعـة مـن وحـدات الطاقـة الفكريـة والفسـيولوجية ، تجمّـع بأعـداد ونوعيـات معينـة عن قصـد لتحقيق هدف معين على أساس دائمي ومستمر.

كما يعرف روبنز (Robbins) المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومتعمد (عن وعي وإدراك) ولـه حدود مميزة عن بيئتـه الخارجيـة ، ويعمـل علـى أسـاس الاسـتمرار النسـبي ، لتحقيـق أهـداف مشتركة .

ونسـتطيع القـول إن المنظمـة هـي وحـدة اجتماعيـة هادفـة ، وهـي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق أهدافه. وإن الإنسان هو حجر الأسـاس في تكوين المنظمة ، وإن المنظمات هي أساس الحضارات .

وتصاحب المنظمة الإنسان طيلة حياته فهو يعيش فـي عدد متزايد من المنظمات تبدأ بـالأسرة ، والمدرسة، والجامعـة ، والدوائر الحكومية ، ومنشآت الأعمال، والنادي، والمستشفى ، فهذه جميعاً منظمات يعيش فيهـا الفرد ويتفاعل معها، لتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة .

مفهوم منظمات الأعمال :

إن منظمــة الأعمــال هــي وحــدة اقتصــادية تضــم أو تتكــون مــن شخصين فأكثر لغرض تحقيق أهدافها .

وتحصل المنظمة على مدخلاتها وعناصر الإنتاج من البيئة المحيطة بها ، ثم تقوم بتحويلها من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات تقوم بها إلى مخرجات تتمثل في سلع، وخدمات، وأفكار ، ومقابل ذلك تحصل منظمة الأعمال على أرباح.

ومن خلال التعريفات السابقة للمنظمة فإنه يتضح لنا أن هناك مفاهيم وحقائق أساسية عن المنظمة وهي :

1- المنظمة كيان اجتماعي تتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعض لتحقيق أهدافهم .

2- هناك هدف للمنظمة تسعى إلى تحقيقه ، فهو سبب وجود ها ، كما أن وجود الأفراد فيها هو أيضاً لتحقيق أهدافهم الشخصية .

3- هناك مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة كي تستطيع تحقيق أهدافها ، المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء المتكاملة والمتناغمة تشكل كيان متكامل لتحقيق الأهداف المحددة لها مسبقاً .

4- تتفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها، ولها حدوداً تميزها عن غيرها من المنظمات وهذه الحدود وهمية تفصل المنظمة عن بيئتها الخارجية ، وتتفاعل المنظمة مع هذه البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها .

5- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد في المنظمة . وكذلك نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة .

أهمية وأسباب قيام المنظمات في المجتمعات المعاصرة :

1- المنظمات تمتلك تأثيراً عظيماً على مناحي حياتنا جميعها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وعاداتنا الأسرية .

2- المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين والمتعاملين معها ، سواء في مجال الحصول على الوظائف ، أو النمو الشخصي ، والعلاقات الاجتماعية أو تحقيق الذات .

3- إن المنظمات هي الوحدات الأولية والرئيسة في مجال صنع واتخاذ القرارات ، وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة لديها .

4- المنظمات هي الأكثر كفاءة وفاعلية وتدار وفق الأسس والمعايير العلمية والعملية .

5- المنظمات مهمة وضرورية لتنفيذ وتحقيق الأعمال والمهام الصعبة التي يعجز عن القيام بها الفرد لكونه لديه طاقات فكرية وفسيولوجية محدودة.

6- الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانته .

نظرية المنظمة :

تعرف نظرية المنظمة : بأنها النظام الذي يدرس هيكل المنظمة ، وتصميمها، وهي تشير أيضاً إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام ، بمعنى أنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعلياً ، وتقدم في الوقت نفسه المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات .

عناصر ومكونات نظرية المنظمة :

تتكون نظرية المنظمة من (10) عناصر رئيسة وهي :

1- البيئة وحدود المنظمة : ويعني ذلك أن أي منظمة تعمل في ظروف بيئية واسعة ومعقدة ، ولها حدود تميزها عن المنظمات الأخرى .

فالمنظمة تتأثر بالبيئة الخاصة التي تحيط بها وبالبيئة الخارجية الواسعة مثل الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، فهذه العوامل مجتمعة تؤثر في المنظمة .

كما أن المنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة وتطرح مخرجاتها في هذه البيئة.

لذلك فإن حدود المنظمة هي الغشاء الذي تمر من خلاله مدخلاتها ومخرجاتها وتحفظ التناغم بين المنظمة ومحيطها .

2- التكيف والتغير :إنّ المنظمة موجودة في ظروف بيئية متغيرة باستمرار ، لذلك عليها التكيف لمواجهة مثل هذه التغيرات ، لتضمن لنفسها البقاء.

3- جاهزية المعلومات والخيارات: يجب على المنظمة أن تحصل على معلومات ملائمة حول البيئة المحيطة بها ، وكذلك دراسة الاتجاهات والخيارات المهمة لبقائها.

4- الأهداف : المنظمة هي وسيلة أو أداة تستخدم مهاراتها وقدراتها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المرجوة التي يعجز الإنسان بمفرده عن تحقيقها .

5- العمل: المنظمة يجب أن تقوم بنوعين من الأعمال : الأعمال والنشاطات الرئيسة مثل الإنتاج والتسويق والتوزيع وإدارة المواد . وأعمال ونشاطات ثانوية مثل المحاسبة والتوظيف والخدمات الأخرى .

6- تصميم المنظمة: إن تصميم المنظمة يتمحور حول هيكلها وعملياتها ، وهذا التصميم يهتم بالتمايز والتكامل والتعقيدات

7- الحجم والتعقيد: إنَّ المنظمات ذات الحجم الكبير تحتاج إلى صلاحيات وكتابة الإجراءات والسياسات والقواعد التي تحكم عملها لضمان الثبات والانسجام والمتانة في عملها

8- التكنولوجيا: وهي الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات مرغوبة من قبل البيئة المحيطة بها .

9- الثقافة: إن المنظمات يتم تمييزها من خلال خصائصها المحددة وثقافتها والتي تعني القيم والمعتقدات والسلوك المتبع فيها .

10- القوة والسلطة : إن القوة هي القدرة على التأثير على الآخرين، والسلطة هي القوة التي أصبحت معترفًا بها رسمياً في المنظمة .

نبذه تاريخية عن مراحل تطور نظرية المنظمة :

سيتم تناول مراحل تطور نظرية المنظمة من خلال المدارس التالية :

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) .

2- المدرسة السلوكية (الإنسانية).

3- مدرسة النظم.

4- المدرسة الموقفية (الظرفية).

وسيتم تناول الحديث عن هذه المدارس بإيجاز كما يلي :-

1- المدرسة الكلاسيكية 1.The classical school

The classical school was founded on 4 pillars :

- division of labor-scalar and functional processes- structure

- and span of control .

إن المدرسة التقليدية قامت على أربع أعمدة تتمثل في تقسيم العمل ، تدرج الوظائف والعمليات –هيكل المنظمة – ونطاق الإشراف .

وقد تميزت المدرسة الكلاسيكية بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص ، وتقسيم العمل ، والرشد والعقلانية ، السلطة ، والهيكل التنظيمي ، ونطاق الإشراف .

وقد أكدت هذه النظرية على أن المنظمة تمثل نظامًا شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أنها أكدت على الجوانب المادية فقط في التعامل مع الإنسان . ويمكن تناول النظرية الكلاسيكية من خلال النظريات التالية الفرعية :

- النظرية البيروقراطية ومن أهم روادها ماكس ويبر(Mak Weber)

- نظرية الإدارة العلمية ومن أهم روادها فردريك تاير(Fredrick Taylor)

- نظرية التقسيمات الإدارية ومن أهم روادها هنري فايول (Henry Fayol)

النظرية البيروقراطية (Max weber)

خصائص هذه النظرية تتمثل فيما يلي :-

- تحديد الاختصاصات والمهام الوظيفية في المنظمة البيروقراطيه بصورة رسمية مكتوبة .
- توزيع الأعمال على الأفراد في المنظمة بصورة رسمية .
- تخويل الصلاحيات للموظفين بما يمكنهم من إنجاز مهامهم وأعمالهم.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به .
- تعيين الأفراد في المنظمة يتم وفق معايير الكفاءة والخبرة وليس أساس المحسوبية.
- بناء المنظمة على أساس التدرج الهرمي .
- تتصف القواعد والتعليمات في المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .

نظرية الإدارة العلمية

يعد (Fredrick Taylor) الأب الروحي للإدارة العلمية ومن أهم روادها وتقوم نظريته على اعتبار أن المنظمة نظام شبه مغلق ، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي :

- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية .
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل (division) والتخصص (specialization) بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء .
- تحديد نطاق الإشراف (span of control).
- الأجر المادي هو المحفز الرئيس لزيادة الإنتاجية والعمل .
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند التعامل مع إدارة المنظمة.
- ضرورة دراسة الوقت والحركة للعاملين لغرض استبعاد الوقت الضائع لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج .

نظرية التقسيمات الإدارية :

ومن أهم روادها (Henry Fayol) تقوم هذه النظرية على أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ومن أهم مبادئها :

- تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة .
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- تجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة ومتكاملة .
- تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة التي تناط بالأفراد .

2- المدرسة الثانية هي المدرسة السلوكية **The behavior school**

The behavior school، accepted the theory put forth by the classical school، but modified it by stressing the importance of social group to organization efficiency .

المدرسة السلوكية قبلت بالمدرسة التقليدية ولكنها أجرت تعديل عليها بالتركيز على أهمية الجماعات الاجتماعية التي يعمل بها الفرد لتحقيق الكفاءة في المنظمة .

وقد أكدت هذه المدرسة على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الصغيرة باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية ، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها المدرسة التقليدية .

ومن أبرز رواد هذه المدرسة هو التون مايو (Elton Mayo) حيث أجرى دراسات في مصانع هوثرون لمعرفة أثر العوامل المادية والبيئية على إنتاجية الفرد ووجد أن الجوانب الإنسانية للفرد النفسية والاجتماعية لها تأثير على زيادة الإنتاجية بالإضافة للعوامل المادية الأخرى وهذه المدرسة ركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية للأفراد والتفاعل مع الجماعات لغرض زيادة الإنتاجية .

المدرسة الثالثة : مدرسة النظم

System school

General system theory has improved the appreciation of not only how the organization functions، but also how it interact with its environment .

إن هذه المدرسة طورت مفهوم المنظمة حول كيفية تعاملها مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى اهتمامها بكيفية أداء وظائفها داخليا

The theorists said there were two ryps of system

- The closed system is the one that operates independaly from its environment.
- The open – system view holds that an analysis of organization parts fit together and how organization interact with their environment and with others organization.

ركزت هذه المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها ومع المنظمات الأخرى بجانب تركيزها على تفاعل أقسامها في داخل المنظمة .

ومن خصائص هذه النظرية أن النظام يتألف من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .

4- المدرسة الموقفية الظرفية

تمثل المدرسة الظرفية (الموقفية)في الإدارة اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري،والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام هذه المدرسة والنظرية بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع(المواقف) التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة.

4- The contingency school

As its name، the contingency school maintains that organization theory must be based on the open – system – concept، in contract to the static view held by the classicalists. So contingency theory is built on the construct devised by the system school.

The essence of this school is based on the proposition that an organization relationship to others organization as well as to its environment " depends on the situation "

المدرسة الموقفية الظرفية تؤكد أن نظرية المنظمة يجب أن تعتمد على فكرة النظام المفتوح وهذا يتعارض مع أفكار المدرسة التقليدية . ويمكن القول أن المدرسة الموقفية اعتمدت على أسس مدرسة النظم .

وإن جوهر وروح هذه المدرسة يعتمد على اقتراحات أن علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى وكذلك علاقتها مع البيئة المحيطة بها تعتمد على الموقف . وقد أهملت هذه النظرية بل رفضت جميع ما جاءت به المدرسة التقليدية .

أنواع الأنظمة :

قبل شرح أنواع الأنظمة ، لا بد من تعريف النظام :

النظام : هو عبارة عن مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد . فهي مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة بحيث تشكل كلاً واحداً . فالكون نظام ، والعائلة نظام ، وهناك نظام كلي (macro) ونظام جزئي وفرعي (micro) فجامعة الزرقاء نظام فرعي من النظام الكلي وهو التعليم العالي :

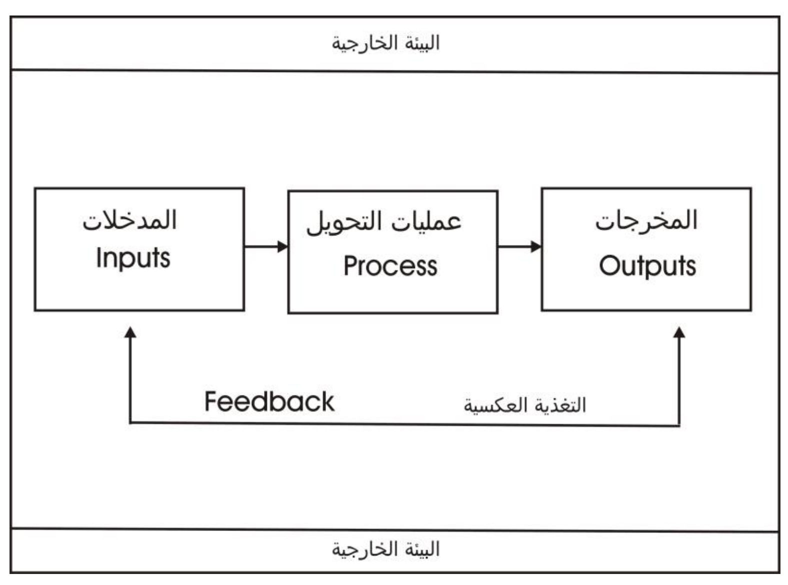
وتنقسم النظم إلى نوعين رئيسين هما :

1- النظام المغلق (closed system) : وهو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام وارتباطه ضعيف جداً مع البيئة الخارجية، لا يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ولا يصدر أي طاقة ومخرجات لهذه البيئة .

وإن هذا النظام موجود في عالم المثاليات لا عالم الواقع، ولم تعد فكرة الأنظمة المغلقة صالحة في دراسة المنظمات الاجتماعية .

3- النظام المفتوح (opened system): هونظام يتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة تفاعلاً تبادلياً ، ويعد أكثر واقعية لدراسة المنظمات بشكل عام ، فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ، فهو يأخذ مدخلاته وطاقاته من البيئة ويطرح مخرجاته من سلع وخدمات في هذه البيئة والشكل (1)يوضح طبيعة النظام المفتوح :

الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1) يوضح النظام المفتوح

فالمنظمة بصفتها نظاماً مفتوحاً: تتكون من:

أ- مدخلات (Inputs).

ب - عمليات التحويل (Process).

جـ - مخرجات (Outputs).

د - التغذية العكسية (Feed back) .

هـ - البيئة الخارجية (External environment).

خصائص النظم المفتوحة :

كل النظم المفتوحة لديها مدخلات، وعمليات التحويل، ومخرجات ، وتغذية عكسية، وبيئة خارجية تتفاعل معها . وهناك مجموعة خصائص أخرى للنظم المفتوحة وهي كما يلي :

1- بيئة المنظمة : للمنظمة المفتوحة نوعين من البيئة وهي :

أ- البيئة الداخلية (Internal environment) : وهي البيئة التي تجرى في إطارها مختلف العمليات والتفاعلات الخاصة بالمنظمة ، وتتمثل هذه البيئة في الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، وموارد المنظمة، وعلى المنظمة إدراك أهمية هذه البيئة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها

ب- **البيئة الخارجية** (External Environment) **وهي نوعان :**

- بيئة الصناعة والتي لها علاقة مباشرة مع المنظمة مثل المنافسين ، والعملاء، والموردين ، والموزعين ، والممولين، والمجتمع المحلي .
- بيئة عامة واسعة : وتتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتشريعات والقوانين .

فالمنظمة وفقاً للنظام المفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية تؤثر بها وتتأثر بها أيضاً حتى تستطيع البقاء والاستمرار وتحقيق النمو لها .

لذلك على النظم المفتوحة إدراك أهمية البيئة الخارجية والتكيف والتأقلم معها لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها .

2- **استمرارية النشاط ودورانه (Cycle of events)** تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها وبشكل متتابع ، فالمنتجات التي تنتجها المنظمة يتم بيعها وبإيراداتها يتم تزويد المنظمة بالمدخلات التي تحتاجها من مواد أولية أو غيره من أنواع المدخلات الأخرى .

3- الاستقرار والتوازن الحركي (Steady state and dynamic movement):

تتميز النظم المفتوحة بحالة من التوازن النسبي، إذ إن الأنشطة التي تعمل فيه تعمل باستمرار على تدفق الطاقة من وإلى البيئة الخارجية بشكل يحقق الثبات أو الاستقرار النسبي .

والاستقرار في النظام يعني المحافظة على أجزاء النظام والمحافظة على العلاقة بين الأجزاء الأخرى ومستويات المنظمة المختلفة .

4- توازن أنشطة الصيانة والتكيف

(Balance of maintenance and adaptive activities):

تسعى النظم المفتوحة إلى التوفيق بين نشاطين متناقضين في أغلب الأوقات وهما أنشطة الصيانة وهي الأنشطة التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية مع أنشطة التكيف وهي أنشطة ضرورية لتمكين النظام من التكيف والتأقلم والاستجابة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية .

5- **التحرك نحو النمو والتوسع (Growth and expansion):** إن النظم المفتوحة تسعى وتتحرك نحو التوسع والنمو من أجل تحقيق بقائها ونموها.

6- **التغذية العكسية (Feed back):** وهي العمليات الخاصة بتوجية ومتابعة وتقويم المدخلات ، ومعالجتها الانحرافات أولاً بأول، فالنظم المفتوحة تحصل باستمرار على معلومات من بيئتها الخارجية والداخلية ، وهذه المعلومات تساعد النظام المفتوح على التكيف واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لمعالجة الانحرافات الخارجة عن المسارات الصحيحة .

7- **مقاومة الإضحلال والتلاشي والتأثير السلبي عليها (Negative Entropy):** عن طريق حصولها على مدخلاتها وطرح مخرجاتها إلى البيئة المحيطة بها .

8- **تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة (Equifenality):** حيث هناك طرق مختلفة وخلطات متنوعة لتحقيق أهداف المنظمة ومخرجاتها .

دور حياة المنظمة (Organization life cycle):

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة ، إلى أن المنظمة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به ، وإن لها دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وإن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها، وهذه المراحل مرتبة بشكل منطقي ، وإن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ليس أمراً عشوائياً وبالتالي يمكن التنبؤ به .

مراحل دورة حياة المنظمة :

توصلت البحوث والدراسات المهتمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمس مراحل أساسية لهذه الدورة وهي :

1- **مرحلة التأسيس والانبثاق** :تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة ، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور الطفولة .

وتمييز هذه المرحلة بالآتي :

- أهداف طموحة وإبداعات متعددة.
- يتطلب الأمر الحصول على موارد لازمة وباستمرار لتأسيس المنظمة .

2- مرحلة التجميع : هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة وتميز هذه المرحلة بالآتي:

- تمتلك المنظمة رسالة واضحة وأهداف واضحة.
- الهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية غير رسمية .
- إن الأفراد في المنظمة في هذه المرحلة يعملون لساعات طويلة ولديهم التزام بذلك والإخلاص للمنظمة .

4- مرحلة الترسيم والسيطرة :

وتمييز هذه المرحلة بالآتي :

- يتم تكوين الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة .
- الاتصالات الإدارية رسمية .

- يتم وضع القواعد واللوائح والإجراءات الرسمية .
- الإدارة العليا هي صاحبة اتخاذ القرارات وتكون المركزية عالية .

5- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي والنمو وتتميز هذه المرحلة بالآتي :

- تُنوع المنظمة من سلعها وخدماتها التي تقدمها لعملائها .
- الإدارة تحاول اقتناص الفرص للنمو.
- الهيكل التنظيمي يصبح أكثر تعقيداً واتساعاً .
- بناءاً على ذلك يتطلب الأمر ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تزداد المبيعات والأرباح .

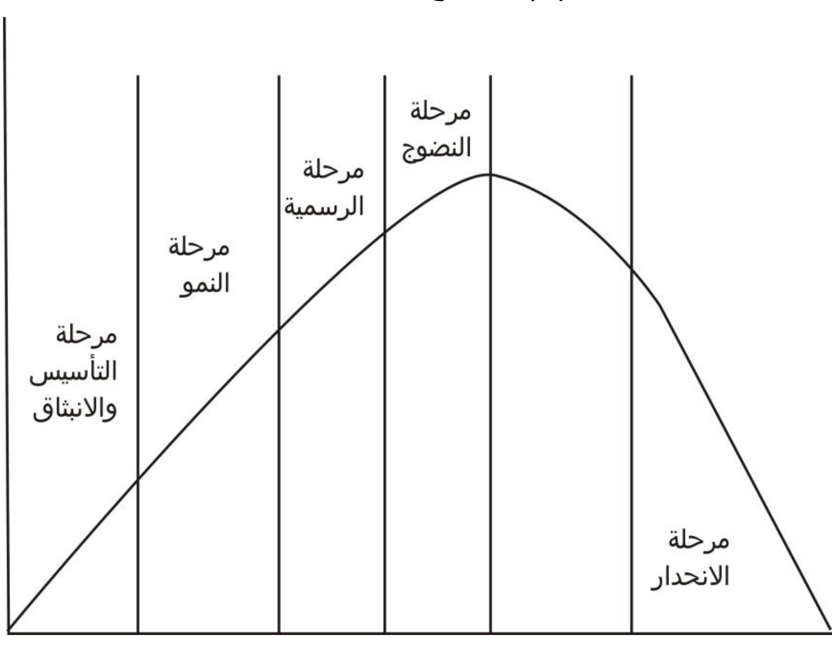
6- مرحلة التدهور والاضمحلال .

وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- تتقلص المبيعات نتيجة إحجام العملاء عن شراء سلع المنظمة بسبب عدم مقدرتها على منافسة سلع المنافسين .
- تتراجع الأرباح وقد يحصل أن تحقق المنظمة خسائر .
- تتقلص أسواق المنظمة وتتراجع حصتها السوقية .
- ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين نتيجة استقالاتهم .
- وتزداد حدة الصراع بين المديرين والعاملين في المنظمة .
- المركزية في اتخاذ القرارات .

لذلك تسعى إدارة المنظمة للبحث عن الوسائل الكفيلة بالاحتفاظ ما تبقى لها من أسواق ، وتبحث في الوقت نفسه عن فرص جديدة .

والشكل(2) يوضح دورة حياة المنظمة



مراحل دورة حياة المنظمة

أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة

هناك اتفاق بين الباحثين على أن هناك أبعاد تساهم في رسم المعالم الرئيسة والأساسية لهيكل المنظمة وهي :

1- المكون الإداري : وهي نسبة عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في الوظائف الإدارية إلى مجموع قوة العمل في المنظمة .

2- المركزية : وتشير إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات، وعدد المجالات أو المواقع التي يُشارك فيها العاملون في اتخاذ القرارات .

3- التعقيد : ويشير التعقيد إما إلى التعقيد الأفقي أو التعقيد الأمامي أو تعقيد الانتشار الجغرافي .

4- تخويل الصلاحية : وتشير إلى نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتخويلها للمستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه.

5- التمايز أو الاختلاف : وتشير إلى عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة .

6- الرسمية : وتشير إلى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة في المنظمة الخاصة بتسيير أعمال المنظمة .

7- التكامل : وتشير إلى نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة .

8- الاحتراف أو المهنية : وتشير إلى الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية معينة بوصفها مرجعًا أساسيًا لتصرفه الوظيفي . وكما تشير الى مستوى التدريب والثقافة الرسمية للعاملين .

9- نطاق الإشراف : ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير أن يشرف عليهم .

10- التخصص :ويشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم العمل الى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى .

11- المعيارية : وتشير إلى مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة .

وهناك بعض الباحثين يركزون على أن الأبعاد التالية هي الأبعاد الرئيسة في إعداد الهيكل التنظيمي :

أولاً : التعقيد : ونعني به درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، فهناك :

- تمايز أفقي : ويشير إلى درجة الاختلاف الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة .
- تمايز عمودي : ونعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل وذلك بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة .

- التمايز الجغرافي : ونعني به درجة الانتشار الجغرافي لفروع ومكاتب المنظمة على مساحة جغرافية واسعة .

ثانياً : الرسمية : ونعني بذلك الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً ، ومحكوماً بموجب قواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الفرد الخروج عنها .

ثالثاً : المركزية : ونعني بذلك أين يتم صنع القرارات في المنظمة ، هل هي في المستويات الإدارية العليا ، أم في المستويات الإدارية الدنيا .

ونعني بالمركزية : تجميع السلطات كافة وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى .

ونعني باللامركزية : توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا .

بناء المنظمات ومكوناته الأساسية

كما أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذلك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا يقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي.

نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي للمنظمات ، فيما يلي:

1- البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناءٌ تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على

عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل.

ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً.

وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل.

2- الكفاءة المؤسسية :

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل، وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة،(Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد،(Doing things well) وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية، وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات.

أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والإستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها للفئات المستهدفة كافة.

وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.

أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كونها أساسًا للرقابة، ووجود نظام واضح وفاعل للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات.

3- القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة للأطراف المعنية جميعها، وتضع إستراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف.

والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسة، هي تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحذ الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية.

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيرات

المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة.

4- إدارة الموارد البشرية والمالية:

إن إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية.

وتشمل، توفر المعايير الواضحة في اختيار الموظفين، وفي قياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم في الإدارات والأقسام مع الدقة في تحديد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة.

وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية؛ لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة.

وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفايتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فاعل يرصد المؤشرات المالية.

5- الكفاءة التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فاعل لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز

على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها تبعًا للأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

6- أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:

أ- السياسات (Policies):

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

ب- القواعد والأساليب (Rules & methods):

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسؤول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعة لهذا الاستخدام، ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها حتماً تتأثر بتطور هذه السياسات، وتنعكس حتماً على الإجراءات.

ج –الإجراءات (Procedures):

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت الحاجة نفسها إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها وفق تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

د – الخطوات (Steps):

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

وظائف منظمات الأعمال

سوف يتم توضيح هذه الوظائف بالقدر الذي يعطي تصوراً عاماً عن كل وظيفة، وذلك في الفصول القادمة:

1- وظيفة التسويق.

2- وظيفة الإنتاج.

3- الوظيفة المالية.

4- وظيفة الموارد البشرية.

5- وظيفة الشراء، ووظيفة التخزين.

6- وظيفة العلاقات العامة.

7-وظيفة البحث والتطوير.

8- وظيفة نظم المعلومات الإدارية.

وسيأتي لاحقاً شرح هذه الوظائف بالتفصيل ضمن فصول خاصة بها.

التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال :

تشمل انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات، وغزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها، والانتقال من الاقتصاد المحلي أوالقومي إلى الاقتصاد العالمي، وربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة، وسيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الاشتراكي أمامه، ونهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم، وتغير في موازيين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم، وتحرير التجارة العالمية، وكثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات :

1- العولمة والمنافسة العالمية :

أي أن العالم أصبح قرية صغيرة ومن أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات وعولمة الأعمال.

ومن الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة وتحرير الأسواق، وتنامي حجم المنشآت الدولية وتوسع أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودوليا؛ مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

2- النوعية الإنتاجية:

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين، في المنظمات المعاصرة.

3- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:

يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها.

4- التنوع في قوة العمل:

من التحديات المعاصرة أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، وازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازدادت الحاجة لتخصص الموارد الإنتاجية، والبشرية بتعقيد العمليات، وازداد العمر المتوقع للفرد العامل.

5- التغيير في بيئة المنظمة:

يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية/الاجتماعية/التكنولوجية أو غيرها من العناصر، وكان التغيير في السابق حالة استثنائية في إدارة المنشأة تواجهها أحياناً، أما التغير اليوم هو حالة طبيعية، وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

6- زيادة صلاحية العاملين وتحفيزهم وتمكينهم:

على مديري المنظمات المعاصرة تحدٍ بخصوص تدريب وتطوير وتمكين العاملين بها، وفي الوقت نفسه عليها أيضاً تحفيزهم لغرض زيادة إنتاجيتهم.

ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم.

7.التكنولوجيا:

يجب على مديري المنظمات المعاصرة مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشراء المعدات الجيدة، لتمكن من تحقيق ميزة تنافسية لها، عن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها وإرضاء عملائها.

8. تصميم المنظمة:

أصبح التركيز في الوقت الحاضر على تصميم المنظمات وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع لغرض تحقيق التكيف والتأقلم السريع مع عناصر البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.

9. سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء:

يقع على مديري المنظمات المعاصرة تحدٍ بخصوص سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء بتوفير السلع والخدمات بسرعة في الوقت

والمكان المناسبين، هذا بالإضافة إلى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.

الفصـــــــــل الثاني
بيئـــــة المنظـــــمة

2

- مقدمة
- تعريف بيئة المنظمة
- تصنيف بيئة المنظمة
- العلاقة بين المنظمة وبيئتها
- مواجهـة الاحتمـالات والاستجابة المطلوبـة في المنظمة
- خصائص بيئة المنظمات المعاصرة

الفصل الثاني
بيئـــــة المنظمـــــة

مقدمـــة

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ، وإنما تعتبر المنظمة مفتوحة على بيئة خارجية محيطة بها، تؤثر بها وتتأثر بها أيضاً.

إن استجابة المنظمة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المنظمة وإمكاناتها ومكونات بيئتها الداخلية والتي تلعب فيها ثقافة المنظمة دوراً مهماً باعتبارها ترتبط بالعاملين والإدارة.

تعريف بيئة المنظمة:

يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات. حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه بالبيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يُمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة.

ويمكن تعريف بيئة المنظمة أيضا بأنها الميدان أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها.

وقد عرف روبرت مايلز (Robeer Miles) البيئة بأنها الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة.

إن المنظمة ما هي إلا نظام فرعي من نظام اكبر هو البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتحصل على مدخلاتها المختلفة منها فتقوم بالعمليات التشغيلية لكي تحولها إلى سلع وخدمات (مخرجات) تطرحها في البيئة لبيعها وتسويقها للعملاء في البيئة الخارجية.

تصنيف البيئة:

يمكن تصنيف وتقسيم بيئة المنظمة إلى مجموعتين هما:-

أولاً: البيئة الخارجية للمنظمة.

ثانياً: البيئة الداخلية للمنظمة

أولاً: البيئة الخارجية (External Environment) : وتعني البيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً، فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات للبيئة الخارجية، فقد تم تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

أ. البيئة الخارجية العامة (General Environment)

ب. البيئة الخاصة بالمنظمة (Specific Environment)

أ. البيئة الخارجية العامة : وهي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي تقع خارج حدودها وتؤثر على المنظمة تأثيرًا غير مباشر:

وتتكون هذه البيئة من العوامل التالية:

1. العوامل الاقتصادية (Economic Factors) :

وتتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل، وأسعار الفائدة، والناتج المحلي الإجمالي، ومستوى البطالة وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية (Social Culture Factors):

وتشتمل على عوامل مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها وكذلك تشمل المؤشرات الديمغرافية للسكان.

3. العوامل القانونية والسياسية (Political – tegal factors):

وتتمثل هذه العوامل بالتشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم .

4.العوامل التكنولوجية (Technology factors):

ويقصد بها مستوى التقدم التكنولوجي، والتطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية للمجتمع.

5. ظروف البيئة الطبيعية (Natural Factors):

وتتمثل بمكونات البيئة الطبيعية من أرض، وماء، والقوانين المرتبطة بها وجمعيات حماية البيئة.

6. العوامل الدولية (International):

ويقصد بذلك المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى وبقوانينها وتشريعاتها.

ب. البيئة الخاصة (بيئة المهمة Specific Environment) وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محدده تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ومن أهمها.

1. المنافسون	Competitors
2.العملاء	Customers
3.المجهزون(الموردون)	Suppliers
4. المشرعون	Regulators
5.الشريك الاستراتيجي	Strategic Partners
6.المجتمع المحلي	Local Community
7. البنوك	Banks
8. الموزعون	Distributors

ثانياً: البيئة الداخلية (Internal Enironment) وتتمثل البيئة الداخلية بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل ما يلي:

1. المالكون أو المساهمون	Owners
2.مجلس الإدارة	Board of Directors
3.العاملون	Employees
4.الهيكل التنظيمي	Orgnization structure

5.الموارد المختلفة	Resouces
6.ثقافة المنظمة	Organization Culture.

العلاقة بين المنظمة وبيئتها:

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيداً أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

إن هذه الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة (Complixity) والتغير البيئي (Change).

- فدرجة التعقد البيئي تتمثل في عدد مكونات البيئة وعناصرها المختلفة، فالبيئة البسيطة تكون عادة عناصرها البيئية قليلة ، في حين أن البيئة المعقدة تكون عناصرها البيئية كثيرة.
- أما درجة التغير البيئي فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة.
- ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد البيئي والذي يمثل أكبر تحد أمام إدارات منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها.

ويمكن تقسيم البيئة وفق عدم التأكد البيئي إلى ما يلي:

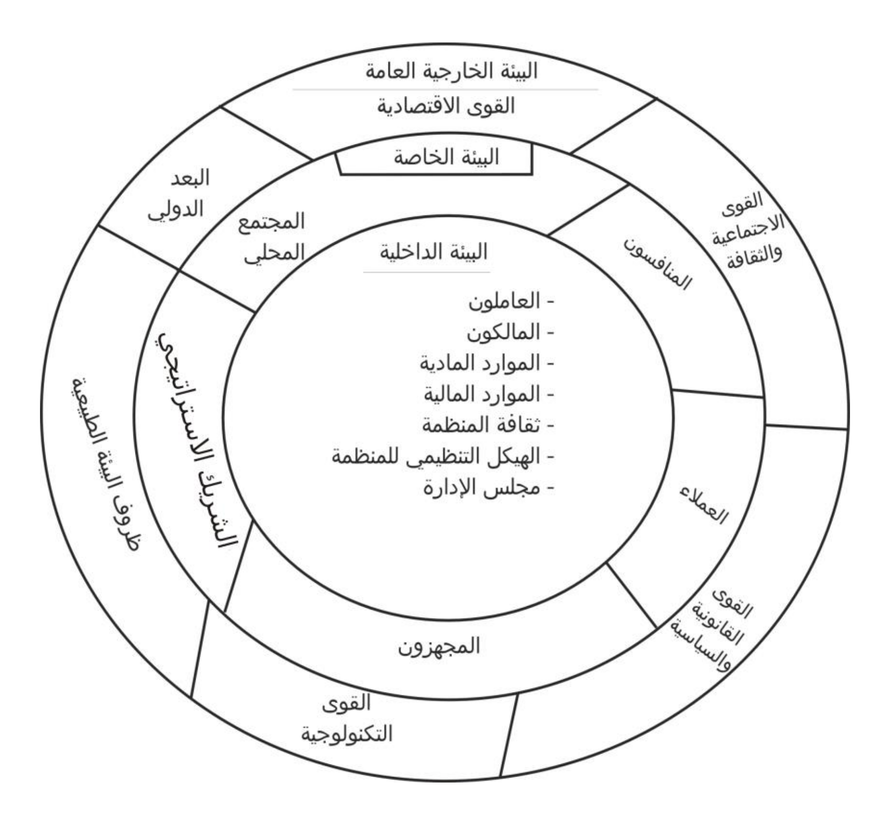
أ. البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وقليلة وغير متغيرة.

ب. البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى.

ت. البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز هذه البيئة بأن العوامل البيئية كثيرة ولكنها مستقرة لا تتغير من فترة إلى أخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة.

ث. البيئة المعقدة المتغيرة : وهي من أصعب أنواع البيئات، فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير بسرعة.


وأن الشكل (3) أدناه يوضح بيئة المنظمة بشكل عام:



بيئة المنظمة بشكل عام

مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة في المنظمة

اقترح ثومبسون خمس استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة، اعتماداً على إدراك المنظمة للظروف التي ينبغي مجابهتها وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الرسائل هي :

1. الانغلاق : تجاه البيئة ومحاولة عزل المنظمة عن التأثيرات البيئية وهو أمر صعب جداً.

2. الحجز : تلجأ المنظمة إلى الحجز إذ إن الغلق التام أمر مستحيل، ويأتي الحجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الأنساق الحيوية (اللب التقني)، مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.
3. التدريج : قد تلجأ المنظمة إلى تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة إلى تدريج الأوليات، أو تكثيف الأنشطة الوقائية والتثقيفية .
4. التنبؤ : أن تتوقع وتتهيأ للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها أو تدريجها، فالمنظمة التي تنجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الإنتاجية لتلائم المتوقع .
5. الترشيد : عند فشل الإستراتيجيات السابقة جميعها قد تلجأ المنظمة إلى ترشيد عملياتها، وذلك يعني وضع أولويات لإنجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية .

خصائص بيئة المنظمات **المعاصرة:**

- ظاهرة العولمة فرضت على المنظمات اتفاقية الجودة والمنافسة.
- ديناميكية البيئة واضطرابها وتغيرات وتقلبات في شتى المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والقانونية.
- تزايد درجة عدم التأكد البيئي: تغيرات غير متنبأ بها أو احتمالها.
- التنوع البيئي: عدم تجانس واحتياجات الأطراف الخارجية.
- التعقيد الفني: تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية.
- تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم.
- الثورة المعلوماتية تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة.
- سوف تشهد المنظمات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد، واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.
- القيود البيئية مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة.

الفصـــــــــل الثالث
أنواع منظمات الأعمـــال

3

- ماهية منظمات الأعمال
- تصنيف منظمات الأعمال
- الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

الفصل الثالث

أنواع منظمات الأعمال

أنواع المنظمات: تختلف المنظمات عامة في أنماطها وغاياتها، ويصنف الباحثون المنظمات إلى مجموعات منها:

1. **المنظمات العامة** (Public organization) وتتكون من الوزارات والدوائر الحكومية – ومنظمات الحكم المحلي والمنظمات ذات الطبيعة العسكرية كالجيش والأمن العام والمخابرات.

هذه المنظمات هي منظمات خدمية وتعرف باسم القطاع العام، لا تهدف للربح، وتقوم بتقديم خدمات عامة للشعب، دون مقابل أو مقابل رمزي وتسعى لتحقيق الرفاه الاجتماعي، وملكيتها عامة وتخضع للتشريعات العامة (القوانين) .

2. **منظمات الأعمال أو منشآت الأعمال** (Privute sectar organization) :وتتمثل في الشركات والمؤسسات الخاصة والتي تعرف باسم القطاع الخاص.وملكيتها خاصة ،وتمارس هذه المنظمات مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها باستثناء النشاطات التي تحتكرها الدولة،وتهدف إلى تحقيق الربح .

3. **المنظمات المختلطة** (Mixed organization) هذه المنظمات يشترك في ملكيتها كل من القطاع العام والقطاع الخاص بموجب نسب معينة تحددها الدولة.

- تتميز بضخامة استثماراتها وكبر حجمها. وظهر هذا النوع من المنظمات لرغبة الحكومة في تنمية الاقتصاد الوطني ومن أبرز هذه المنظمات ، شركة مصفاة البترول، شركة الدباغة ، شركة الأجواخ الأردنية ،مصانع الورق والكرتون الأردنية ، التنقيب عن المعادن ، الخطوط الجوية الأردنية .

4. **المنظمات التعاونية** (Cooperative organization) والجمعيات التعاونية وهدفها خدمة أعضائها اقتصادياً واجتماعياً مثل (المؤسسة التعاونية الأردنية).

5. **الجمعيات الخيرية التطوعية** (Charity Societies) مثل جمعية رعاية المكفوفين وجمعية رعاية المسنين، والروابط العائلية.
6. **المنظمات الدولية** (International organization) تتميز بامتداد أعمالها ونشاطاتها عبر الحدود الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة والمنظمات المتفرعة عنها وبعض هذه المنظمات تمارس نشاطات اقتصادية عبر الحدود الدولية مثل الشركات المتعددة الجنسية.

ماهية منظمة الأعمال :

تنتشر هذه المنظمات في القطاعات الاقتصادية كافة وتشكل العمود الفقري في الاقتصاديات الوطنية.

تقوم هذه المنظمات بإنتاج السلع والخدمات فهناك الشركات العاملة في الصناعات الإستخراجية كشركة التنقيب عن المعادن والنفط- والشركات العاملة في الصناعات التجميعية مثل صناعة السيارات والقطارات والأدوات المنزلية – وشركات التمويل (البنوك والمؤسسات المالية) والتسويق والإعلان والخدمات والاتصالات والرعاية الصحية والتعليمية والنشاطات الترفيهية.

وتظهر أهمية هذه المنظمات في الآتي:

- إشباع حاجاتنا من السلع والخدمات
- توفير فرص العمل
- توفير المنافذ لاستثمار مدخراتنا.
- إشباع حاجاتنا المعنوية والاجتماعية.

فهذه المنظمات (منظمات الأعمال) تشكل حلقة الوصل بين الحاجات الإنسانية (المادية والمعنوية) ووسائل إشباعها (إنتاج السلع والخدمات).

تعريف منظمة الأعمال:

هي كيان اجتماعي يختص بإنتاج السلع أو الخدمات بهدف تحقيق الربح – وهذا التعريف يؤكد على ركنين أساسيين هما :-

- إنتاج السلع والخدمات.
- وتحقيق الربح لضمان بقاء المنظمة واستمرارها ونموها.

تصنيف منظمات الأعمال:

تصنف منظمات الأعمال عدة تصنيفات وفق الأسس المختارة لهذه التصنيفات: أنواع العملاء – أنواع السلع وأنواع النشاطات ويعتبر التصنيف وفق أنواع النشاطات من أكثر التصنيفات شيوعاً وهي كالتالي:-

1. المنظمات الصناعية : وتقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نافعة للمستهلكين والمجتمع ونافعة لمستعمليها الصناعي وهذه المنظمات أنواع:

أ.منظمات الصناعات الإستراتيجية - استخراج الثروات الطبيعية مثل الفوسفات، والبوتاس...الخ.

ب. منظمات الصناعات التحويلية : تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة للاستهلاك.

جـ. منظمات الصناعات التجميعية :تجميع وتركيب الأجزاء المصنعة مثل إنتاج السيارات والطائرات والأدوات ا لمنزلية .

2. منظمات التوزيع: وتتوسط هذه المنظمات بين المنتج والمستهلك وظهرت هذه المنظمات بسبب بعد المسافات ، وطول الوقت الذي يفصل بين الإنتاج ووقت الاستهلاك، ونقص المعلومات ومن أبرز أنواع هذه المنظمات تجار الجملة، والتجزئة، والوسطاء والوكلاء ووكالات الإعلان.

3 . المنظمات الخدمية : ومن أبرز ميزاتها التخصص في تقديم الخدمات مقابل الحصول على إيراد- فهي لا تنتج سلعًا مادية بل يقتصر نشاطها على تقديم الخدمات مقابل الحصول على أجر مادي . مثل شركات النقل، والفنادق والمستشفيات، والبنوك، وشركات التامين، والمكاتب الاستشارية، ومكاتب التدقيق والمحاماة.

الشكل القانوني لمنظمات الأعمال:

1. المؤسسات الفردية Proprietorship
2. شركات الأشخاص Partnership
3. شركات الأموال Corporation

1. ا لمؤسسة الفردية : يملكها شخص واحد وتتميز بسهولة تأسيسها .
2. شركات الأشخاص : وتتضمن الشركات التالية:-

أ. شركات التضامن: تتكون من عدد من الأشخاص لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن عشرين ومسؤولية الشركاء غير محدودة وهي بالتكافل والتضامن.

ب. شركة التوصية البسيطة: تتكون من فئتين من الشركاء وهما:

1. الشركاء المتضامنون (يتولون إدارة الشركة) ومسؤولون بالتضامن والتكافل عن دين الشركة.
2. الشركاء المعوصون ويشارك هؤلاء في رأس مال الشركة وتكون مسؤولية كل واحد منهم بمقدار حصته في رأس المال.

ج. الشركات ذات المسؤولية المحدودة: وتتألف هذه الشركة من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسة وتتميز بمحدودية مسؤولية الشركاء كافة بمقدار حصصهم في رأس المال .

د. شركات التوصية بالأسهم وتتكون من فئتين من الشركاء

1. شركاء متضامنون ولا يقل عن (2).
2. شركاء مساهمون لا يقل عن (2) مسؤولية الشريك عن ديون الشركة بمقدار مساهمته في رأس المال.

و. شركات الحاصة: وتتكون من شريكين أو أكثر، ويمارس أعمالها الشريك الظاهر أما الشركاء الآخرون فهم مستترون غير ظاهرين لعملاء الشركة، وليس لها شخصية اعتبارية ولا يتم تسجيلها رسمياً لدى الجهات الرسمية الخاصة بذلك.

3. شركات الأموال: سماتها ومزاياها:

1. رأس المال يتكون من أسهم متساوية القيمة قابلة للتحويل والتداول دون الحاجة إلى موافقة المساهمين .
2. عمرها غير محدود بحياة المساهمين.
3. مسؤولية المساهم عن ديون الشركة والتزاماتها محدودة بقيمة مساهمته في رأس المال.
4. إدارة الشركة غير محصورة بالشركاء وإنما هناك فصل الإدارة عن الملكية .ويتم انتخاب مجلس إدارة من الهيئة العامة للمساهمين.
5. القدرة على تجميع كميات كبيرة من الأموال واستثمارها في مشروعات كبيرة.

أهم أشكال الشركات المساهمة للأموال:

1. الشركات المساهمة العامة.
2. الشركات المساهمة الخصوصية.
3. شركات الاستثمار المشترك.
4. الشركات القابضة.

الفصـــــــــل الرابع
أساليب إدارية حديثة في المنظمات

4

الفصل الرابع

أساليب إدارية حديثة في المنظمات

هناك مجموعة أساليب إدارية حديثة مؤثرة على المنظمات، تحدد نجاحها، وأهمها:

أولاً : الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الإدارة اليابانية.

رابعاً أساليب الإدارة .

خامساً: إدارة الوقت.

سادساً: إدارة التغيير.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية

مقدمـــة

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال ، حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغير، تحتاج إلى إدارة واعية لفهم ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغييرات .

لقد تطورت الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيدًا معرفيًا تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها .

تعريف الإستراتيجية : هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى .

تعريف الإدارة الإستراتيجية : هي عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتهديدات .

مراحل الإدارة الإستراتيجية : تتكون مراحل الإدارة الإستراتيجية من الآتي:

1. التحليل الاستراتيجي .
2. التخطيط الاستراتيجي .
3. التنفيذ الاستراتيجي .
4. التقويم والرقابة الإستراتيجية .
5. التغذية العكسية .

1. التحليل الإستراتيجي :ويقصد بالتحليل الإستراتيجي هو تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) وموازنتها مع العناصر الإستراتيجية للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بحيث يتم تعظيم عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف في البيئة الداخلية لغرض اقتناص الفرص والتكيف والتأقلم مع التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية.

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي بأنه عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يفوقه قيمة وقدرة على الإنجاز.

ويشمل التخطيط الاستراتيجي وضع الإطار العام لإستراتيجية المنظمة وتشمل ما يلي :

- وضع الرؤية الإستراتيجية
- صياغة رسالة المنظمة
- صياغة الغايات الإستراتيجية .
- تحديد الأهداف الإستراتيجية .
- وضع الخطط الإستراتيجية .

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى ترشيد اتخاذ القرارات الإستراتيجية والاستخدام الأمثل لموارد وإمكانات المنظمة وتقليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

3. مرحلة التنفيذ الإستراتيجي: والمقصود بالتنفيذ الإستراتيجي هو سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى

متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب ، وبناء الخطط ووضع البرامج والسياسات والموازنات المالية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة .

4. **التقويم والرقابة الإستراتيجية:** ويقصد بذلك تقيم الإستراتيجية لمعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة . فالرقابة الإستراتيجية تتضمن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة واكتشاف الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

5. **التغذية العكسية :** وهي المعلومات المرتده أو الراجعة من البيئة الخارجية لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وهنا لا بد من تعريف المصطلحات التالية الواردة ضمن التخطيط الإستراتيجي :

1. الرؤية الإستراتيجية : هي حلم ووجهة النظر المستقبلية للمنظمة .
2. رسالة المنظمة : هي قائمة بإعلان أهداف المنظمة وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه سواء أكان إنتاجي أم خدمي
3. الغايات والأهداف الإستراتيجية : وهي الغايات النابعة من رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية المحددة والقابلة للقياس التي تهدف المنظمة للوصول إليه .

فالأهداف الإستراتيجية هي الأهداف التي تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة .

مستويات إستراتيجية المنظمة

هناك (3) مستويات لإستراتيجية المنظمة، وهي :

1- الإستراتيجية الكلية : ويهتم هذا المستوى بإدارة المنظمة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . وفي العادة فإن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص الموارد لتطوير أعمال جديدة أو الاستحواذ على منظمات أخرى .

2- إستراتيجية الأعمال: ويهتم هذا النوع بإستراتيجية وحدة الأعمال أو خط إنتاجي معين وتصف أسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو

السوق المحدد. إن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدمي وموقع الوحدات الإنتاجية

3- الإستراتيجية الوظيفية : تركز هذه الإستراتيجية على قيادة وتوجيه استخدام الموارد لتنفيذ الإستراتيجية . كما تركز على الأنشطة ضمن وظيفة محددة من وظائف المنظمة (الإنتاج ، والتسويق ، المالية والموارد البشرية والموارد المعلوماتية) .

فوائد الإدارة الإستراتيجية :

تشير البحوث إلى أن منظمات الأعمال التي تدار إستراتيجياً هي أفضل من تلك التي لا تطبق هذا المفهوم . وقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية ما يمكن أن يوضح فوائد الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في الآتي :

1- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد .

2- تركيز دقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية في بيئة المنظمة .

3- القدرة على الفهم والتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة .

4- تحسين أداء المنظمة ونجاحها في مختلف المستويات .

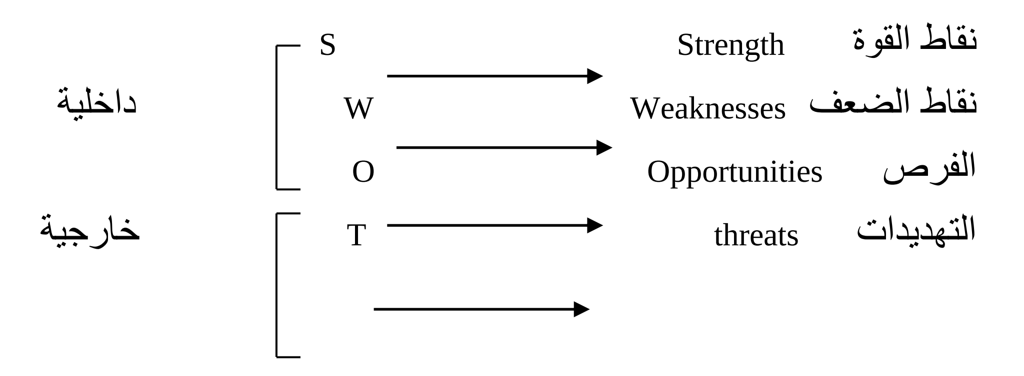
5- تساعد منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة.

وما دمنا نحن بصدد الحديث عن الإدارة الإستراتيجية فلا بد من الإشارة والتعرف إلى تحليل **(SWOT)** المستخدم في التحليل الإستراتيجي ، والذي يساعد في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية .

تحليل **SWOT** **SWOT Analysis**

بعد أن تُجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، فإن تحليلاً للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها يجب أن يُجرى لغرض تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة .

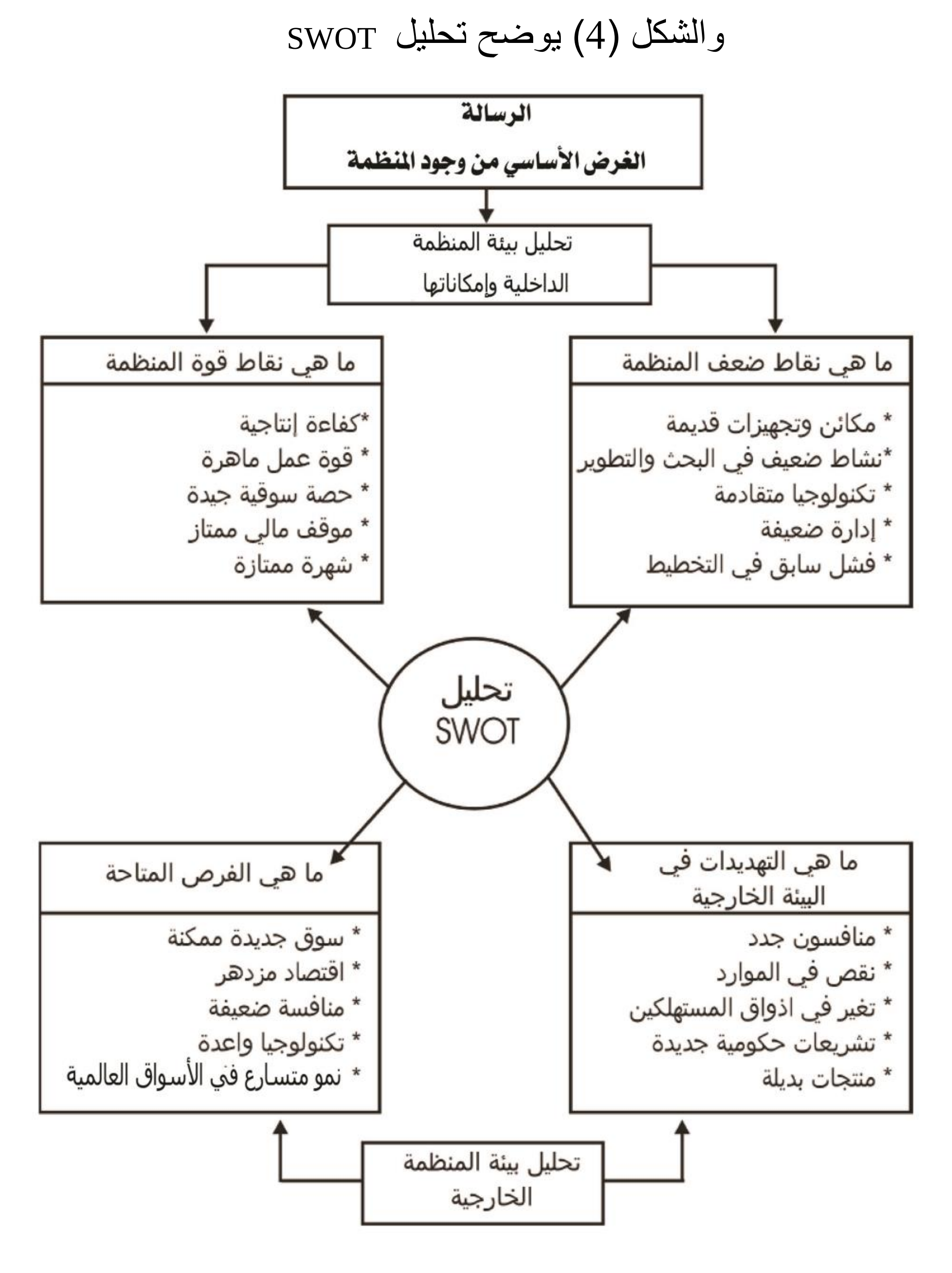
وعادة ما يُطلق على هذا التحليل (SWOT)، حيث إن الحروف الأربعة ترمز الى أربعة كلمات أساسية هي :



تعريف تحليل (SWOT) : هو فحص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

- نقاط القوة (Strengths) : هي قابليات داخلية تمتلكها المنظمة وتنافس على أساسها.
- نقاط الضعف (Weakness): هي نقص أو فقدان بعض المهارات والقابليات التي تجعل المنظمة عاجزة عن اختيار وتنفيذ استراتيجيات تدعم رسالتها .
- الفرص (Opportunities): هي مجال في البيئة الخارجية إذا تم استثماره من قبل المنظمة يوّلد أداء عال في المنظمة.
- التهديدات (Threats): هي مجالات في البيئة الخارجية يمكن أن تزيد من الإشكالات والمصاعب أمام المنظمة وتجعل من الصعب عليها تحقيق الأداء العالي أو التميز ،وتحول أيضاً دون اقتناص الفرص.

والشكل (4) يوضح تحليل SWOT



تحليل SWOT

من الشكل (4) يتضح لنا أن المنظمة تقوم بتحليل العناصر الإستراتيجية في بيئتها الداخلية لغرض معرفة نقاط قوتها لتعظيمها ومعرفة نقاط ضعفها لمعالجتها.

وعندما تعرف المنظمة نقاط قوتها تستطيع استخدامها لغرض اقتناص الفرص في بيئتها الخارجية، وكذلك تعمل المنظمة على معرفة التهديدات والمخاطر التي تقف أمام اقتناص الفرص الجديدة، فتقوم بالتكيف والتأقلم ومحاولة السيطرة على هذه التهديدات.

لذلك فإن تحليل (SWOT)يساعد على الموازنة بين العناصر الإستراتيجية للبيئة الداخلية مع العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية، وهذا يساعد المنظمة على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفاعلة للمنظمة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد عرّف معهد المقاييس البريطاني، إدارة الجودة الشاملة: بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة،عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وبالتالي إنّ إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح وهي كما يلي:

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، لإجراء التحسينات المستمرة في كافة مناحي العمل في المنظمة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

الأهداف :

إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم، تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.

2- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة .

3- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية .

4- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل .

5- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب .

6- ترشيد الأنفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محوراً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة .

7- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته، بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف .

8- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة، وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لأفراد المنظمة جميعهم، ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل، والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة .

وباختصار إن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب ومهم للأسباب :

1. كونه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معاً، ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة .

2. يحقق إنتاجية أعلى، ويحسن كفاءة العمليات .

3. يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق

4. الوفاء بمتطلبات العملاء .

5. زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة .

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

1- **زيادة القدرة على التنافس** (Ability to complete) : تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيق الربحية، إذ إن تطبيق معايير الجودة سيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية تجاه المنافسين الآخرين.

2- **إيجاد ثقافة مؤسسية** (Organization Culture) : إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة، فهذا النظام يهتم بالتكاملية واتساقية العمليات والأنشطة جميعها داخل الوحدات الإنتاجية .

3- **إيجاد مرجعية لتقييم الأداء التنظيمي** (Base for organization performance) : يعتمد تقييم الأداء على معايير ومؤشرات موضوعية لها صلة مباشرة بالأهداف أو بالمهام والأنشطة التي تظطلع بها المنظمة، ولما كانت الجودة تلتزم بمجموعة مواصفات وخصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

4- **تحقيق رضا العميل** (Customer Satisfaction) : يتحقق رضا الجمهور المتعامل مع المنتج (سلعة أو خدمة) عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى العميل أنها تلبي احتياجاته في هذا المنتج، إن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات

ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسلوب تقديم الخدمة والسعر .

5- **زيادة الفعالية التنظيمية** (Organizational Effectiveness) : تتحقق الفاعلية التنظيمية عندما تكون المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها وفقا للموارد المتاحة لديها، وما دامت الربحية أو رضا العملاء تعتبر الأهداف الرئيسة للمنظمات، فإن نظام الجودة يحرص على تدعيم قدرة المنظمة إلى تحقيق ذلك .

مداخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المفكرين :

تقدم أدبيات إدارة الجودة الشاملة العديد من المداخل التي تعتمد على أئمة الجودة (Guru) الذين يعود لهم الفضل في ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة، ومن أشهرهم :

أ- إدوارد ديمنج : (Edward Deming) : وهو إحصائي ورياضي أمريكي، عمل بالإضافة إلى اليابان والولايات المتحدة في بريطانيا ونيوزيلندا، وتأسست في عام (1965)جائزة باسمه تمنح لأحسن حركة تميز نفسها في إدارة الجودة الشاملة، وقد اهتم (Deming) بعملية الجودة وتوضيح مسؤولية الإدارة العليا تجاه تحسينها ، تلك المسؤولية التي تركز على المبادئ التالية:

- إيجاد أهداف وفلسفة دائمة تتمثل في تحسين أداء الإنتاج والخدمة في المنظمة من أجل المنافسة والبقاء، وهذا يحتاج إلى تفهم واضح والتزام ثابت من قبل الموظفين والإدارة العليا .
- البحث بعمق عن مسببات المشكلات، والتحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة، وذلك من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف .
- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة، وجعلها تعمل بوصفها فريقًا واحدًا لحل المشكلات التي تواجه

المنظمة، واتخاذ الخطوات اللازمة لإلغاء الصراع المدمر بين هذه الوحدات .

- تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها من قبل الإدارة العليا وكل فرد في المنظمة، تلك الفلسفة التي ترى أن التحسين المستمر في أداء الخدمة ورضا العميل هو الهدف الأساسي للمنظمة .
- التوقف عن فلسفة الشراء بناء على أقل الأسعار، واستبعاد الموردين غير المؤهلين، والاعتماد بدلاً من ذلك على مقاييس الجودة والأسعار في آن واحد، والتحرك باتجاه مورد واحد لكل صنف اعتماداً على علاقة طويلة الأمد من الثقة والمصداقية .
- - تأصيل التدريب والتعليم في مجال العمل والإدارة لتحقيق التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى تحديد ما هو مطلوب من الموردين بالنسبة للمواصفات المطلوبة في السلع والخدمات .
- تبني وتأصيل القيادة في الإدارة، بحيث يكون الهدف الأساسي للقيادة هو مساعدة العاملين في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتحسين الجودة بشكل مستمر .
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وزرع الثقة وإيجاد مناخ ملائم للإبداع والابتكار، وتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى، وبالعكس لكي يعمل الجميع بأمان واطمئنان من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- التخلص من الشعارات والنصائح للقوى العاملة والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين .
- إلغاء الأهداف العشوائية والمعايير المبنية على الأرقام التي تطالب بمستويات إنتاجية أعلى دون توفير طرق ووسائل تحقيقها .
- إزالة المعوقات التي تحول دون اعتزاز العاملين بعملهم .
- تطوير برنامج نشط للتعليم والتدريب والنمو الذاتي ككل موظف لتقديم خدمة ذات جودة متميزة للعملاء.
- إشراك ودمج العاملين كافة في المنظمة من خلال العمل بوصفهم فريقًا واحدًا لتحقيق التحول إلى نظام الجودة .

ب- جوزيف م جوران (Jurana. Joseph) : هو عالم أمريكي ، ويدير معهد جوران للجودة، وقد نشر في الخمسينات من القرن الماضي كتابه المشهور في الرقابة على الجودة (Quality Control Hand Book) الذي يعتبر مرجعاً عالمياً في هذا المجال، واشتهر جوران بفكرته الثلاثية (تخطيط، ومراقبة، تحسين الجودة)، ويرى أنها عمليات عالمية في إدارة الجودة الشاملة.

وركز في كتاباته على ضرورة القضاء على مسألة التبذير والبطء في أداء العمل والتخلص من دواعي إعادة العمل، ويدعو المنظمات لاتخاذ الخطوات العملية لبدء برامج تحسين الجودة، ويعتبر أن مجلس الجودة هو الخطوة الأولى في جهود تحسينها، وأن التدريب المناسب على برامج تحسين الجودة هو ضرورة إلزامية للمديرين، ويعتبر أيضاً أن المصادر البشرية لا تقدر بثمن، وأن العمال جميعهم فنانون. وقد حدد جوران الخطوات التالية لتوجيه برنامج .

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

- إيجاد وعي حول الحاجة وضرورة تحسين الجودة .
- وضع أهداف للتحسين الدائم .
- بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف يدور حول النقاط التالية : مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار مشروع ما، وبناء فرق العمل، واختيار المسهلين (Facilitators) .
- تدريب كل موظف في المنظمة .
- تنفيذ مشروعات لحل المشكلات .
- تقديم تقارير تقدم العمل (Progress Reports) .
- الاعتراف بالآخرين .
- إيصال النتائج للعاملين .
- حفظ سجلات النجاح .

- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة العادية وعملياتها، والاحتفاظ بالزخم وقوة الدفع للأمام .

جـ) فيليب كروسبي : (Philip B. Crosby) : يُعتبر ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديمياً، فهو لا يقل تأثيراً في تأصيل حركة الجودة الشاملة عن ديمنج وجوران، ومن أشهر كتبه: الجودة مجاناً (Quality Free)، ويقوم برنامجه في إدارة الجودة الشاملة على التأكيد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات، التكلفة الإجمالية للجودة، واشتهر كروسبي بمبادئه الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي :

- الجودة هي التواؤم أو التوافق مع متطلبات العميل .
- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من علاج الضعف .
- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية (Zero Defects) أي إتقان العمل من أول مرة .
- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق (Non Conformance) مع المعايير وليس بمؤشرات معينة .

دور إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص، ومنها وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة، حيث لجأت منظمات القطاع العام لهذا الأسلوب الحديث؛ لأنه يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات

القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وزيادة قدرتها التعاونية ومكافأة الأداء الفردي المتميز، وخاصة أن العديد من الكتابات والأبحاث أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام.

مقدمة

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدراتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

ثالثاً: الإدارة اليابانية :

عناصر الإدارة اليابانية

1) الاستقرار والأمن الوظيفي، أي ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

2) العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3) أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

4) الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من سكن ورفاهية ومتطلبات العيش الكريم، ما يخلق

أجـواءً مـن التعـاون والاحتـرام المتبـادل بيـنهم، ونوعـاً مـن التفاعـل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5) عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنيـة للأفـراد، حيـث يـتم نقـل الموظـف مـن موقعـه إلـى موقـع آخـر علـى المســتوى الإداري الواحــد نفســه، ليعطــي العمــل صــفة الشــمولية والتكامل.

6) تحسـين إنتاجيـة المؤسسـة مـن خـلال المشـاركة فـي وضـع الأهـداف والمشاركة في تنفيذها.

خصائص الإدارة اليابانية

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية:

إن جميع الأفراد في المنظمات اليابانية يشـتركون فـي عمـل الإدارة بمناقشـة المشـاريع واتخـاذ القـرارات اللازمـة بشـأنها، فقبـل أن تشـرع المنظمة بتنفيذ مشاريعها يقوم العاملون بدراسة المشـروع بصـورة كاملـة، ويبحثون في المشكلات التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتهـا، فـلا يبدؤون بالعمل إلا بعد أن يلموا بالمشروع المـام تـام وكامـل، فعند التنفيذ يجدون سهولـة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة علـى حل أيـة معضلـة قد تعتـرض سبيلهم لأنهـم قد درسـوا كـل الاحتمـالات ووضـعوا الحلـول اللازمة لها.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة:

الموظف في اليابان يعين في وظيفته مدى الحياة ، ويتقاضـى راتبـه الشهري على أساس سنين الخبرة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلـى آخر حياتـه العمليـة، ولهذه الحالـة الإداريـة تـأثير كبير علـى عملـه وحياتـه فـي داخـل المنظمـة، فهي تبعد عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره واهتمامه سيصب على عمله فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عملـه وإبداعـه فيـه وتخـزين تجربتـه في الميدان الذي يعمل فيه، فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النـادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسـة من مكافـآت يبرر عدم انتقالـه إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران:

يتلقى العامل اليابان سواء كانوا موظفاً أو عاملاً أو مديرًا، التعليم المتواصل والتدريب اللازم .

فالتعليم والتدريب المتواصل يرفع من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في جودة المنتج.

رابعاً: الإدارة الأبّوية:

من أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

رابعاً: الإدارة بالأهداف:

مفهوم الإدارة بالأهداف

هو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في المستويات الإدارية كافة في المنظمة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف

1- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة .

2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة .

3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.

4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفاعلة .

5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية .

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

الخطوة الأولى

تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية :

توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة

تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها

الخطوة الرابعة

تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها **الخطوة الخامسة**

تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه

الخطوة السادسة

المراجعة الدورية للأهداف التي حققها المرؤوسين

الخطوة السابعة :

تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟

فوائد ومحاسن أسلوب الإدارة بالأهداف

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين

- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه .
- يساعد في التعرف إلى المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- يكشف المقصرين بسرعة .
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة، وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.

خامساً: إدارة الوقت:

مفهوم إدارة الوقت

يؤكد بيتر دراكر (Peter Drucker) أن الوقت يمثل بعداً إضافياً هاماً يجب أن يؤخذ بالاعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة، ودراستها وتقييمها والتي تشتمل على إدارة المديرين وإدارة المهام وإدارة العناصر البشرية.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

الأمور التي تساعد على تنظيم الوقت:

1- تدوين الأفكار، والخطط والأهداف على الورق.
2- عدم اليأس، والتعلم من الأخطاء . .
3- الاستعانة بالتقنيات الحديثة (كالانترنت والحاسوب، وغيره) لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح.
4- تنظيم المكتب، والغرف، والسيارة، وكل ما يساعد على عدم إضاعة الوقت.
5- التركيز، وعدم التشتت في الذهن في أكثر من اتجاه.

أهمية تنظيم وإدارة الوقت

يمكن الاهتمام بتنظيم وإدارة الوقت لعدة أسباب منها:

1- الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.
2- العمر محدد ولا يمكن زيادته بأي حال من الأحوال.
3- الوقت مورد شديد الندرة.
4- الوقت مورد غير قابل للتخزين.
5- اللحظة التي لا نستغلها تفنى

6- الوقت مورد غير قابل للبدل أو التعويض.

خصائص الوقت الجيد

1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء ،والكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جمعيهم يأسفون على ضياعه.

2- الوقت لا يحترم أحدًا، فلا يمكن لأي أحد كائنا من كان تغييره أو تحويله، وإنه يسير بنفس السرعة سواء أكان زمن مسرّه وفرح أم زمن اكتئاب وترح.

3- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب واستعادته محض تمني.

4-الوقت مورد لا يمكن تخزينه وهو أغلى ما يملك الإنسان.

5-الوقت لا يمكن تخريبه ولا يمكن إحلاله.

فوائد تنظيم الوقت السليم

- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- التخفيف من ضغط العمل.
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- تعزيز الراحة في العمل.

معيقات إدارة الوقت

1- قلة إدراك أهمية الوقت على الصعيد الفردي (الشخصي)، وعلى الصعيد الجماعي العام، ويدل على ذلك اصطفاف الناس في طوابير طويلة؛ ممَّا يؤدي إلى هدر كبير في أوقات البشر وطاقاتهم.

2- الطابع الروتيني للحياة اليومية والاستسلام له، والجمود تجاهه، وعدم المحاولة للتطوير أو الخروج عنه، وكأنه إطارٌ حديديٌّ مقدَّسٌ لا يُمكن إعادةُ النظر فيه.

3- ضعف الإحساس بمرور الوقت؛ وذلك لاعتياد مرور الوقت دونما رقيب أو حسيب، بالإضافة إلى عدم وجود أهداف محدَّدة يسعى الإنسان لتحقيقها.

4- قلةَ التوعية الكافية لأهمية الوقت، وعدم بروزه بوصفه قضية مهمة.

5- الشخصية المترددة، إذ يُعتبر التردُّد مشكلةً شخصية في حياة الإنسان، وهو من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقته.

سادساً: إدارة التغيير:

مفهوم إدارة التغيير

هي الإدارة التدبيرية التي تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل).

كما أنه إحدى متطلبات إدارة الأعمال والتي تهدف إلى أحداث تغيير في أنظمة المنظمة، مثل الهيكل الإداري، والموظفين وثقافة المنظمة .

مبررات التغيير

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لمستقبل أفضل، ومن أهم مبررات التغيير ما يلي:

1- لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.

2- لإثبات الذات وإظهار القوة ، كأن يقوم مدير جديد بتغيير يمس جوانب كثيرة

3- لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية.

4- من اجل الأبتكار والإبداع

5- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.

6- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.

8- لتحسين الأداء.

9- لجعل المنظمة أكثر تنافسية.

أنواع التغيير

1. التغيير غير المخطط، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.
2. التغيير المخطط : ويحدث من أجل أن تعد المنظمة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
3. التغييرات المفروضة : وتفرض جبراً على العاملين، ويسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها
4. التغييرات بالمشاركة : تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

مجالات التغيير: **وتشمل مجالات التغيير ما يلي:**

1.التغيير الإستراتيجي في المنظمات

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين .

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

2.التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة.

3.التغيير التكنولوجي :

وتقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، مثل تخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، تواصل التقدم التكنولوجي في تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية).

مراجع الفصل

1) الكردي، أحمد، (2010). الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال. منتدى شباب الوطن.

2) أحمد ماهر، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة،.

3) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن .

4) رياض رشاد البناء، (2005). إدارة الجودة الشاملة، مقدم إلى سعادة وزير التربية والتعليم، البحرين.

5) مأمون سليمان الدرادكة، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

6) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

7) أليكساندر، روي، (1999). أساسيات إدارة الوقت. ترجمة مكتبة جرير. سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الرياض.

8) السويدان، طارق، العدلوني، محمد، (2004). إدارة الوقت، (ط2). الإبداع الخليجي، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .

9) شدود، ماجد محمد، (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، (ط1). دار الاوائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

10) محمد بهجة جاد الله كشك، (1999). المنظمات و أسس إدارتها، (ط1). المكتب الجامعي الحدي ، الإسكندرية.

11) عبد الكريم، يحي برويقات، (2001). التغيير في منظمات الاعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.

12) الصيرفي، محمد، (2006). إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.

13) حريم، حسين، (2003). إدارة المنظمات- منظور كلي، (ط1). دار الحامد، الأردن.

14) قطب، سيد، خصائص التصور الاسلامي ومقوماته، دار الشروق ، بيروت، لبنان، بدون تاريخ نشر.

15) ناصرالدين، سعد، (2010). **أسس** الإدارة الإسلامية. منتدى كل العرب.

16) R. Reitter et All، (1991). Cultures D'entreprise étude sur les condition de réussite du changement، Vuibert، Paris،

17) Camall، and Mazwell، (1999). Management prixiples and policy، prentice and policy، prentice – Hau.

18) Daniel Latrobe ، (2000). gérer efficacement son tems et ses priorités.

19) www.ahewar.org/debat/show.art.asp%3Fa... -

20) http://ar.wikipedia.org/wiki -

21) www.elasaala.net/forum/index.php%3Fpa...-

22)Drucker ، peter ، (1998) . manger a new pravdigms، forbes global Business&finace.USA.

23) Richard Daft، (2001). Organizational Behavior، South Wester Publishing. USA،.

24) www.hrdiscussion.com/hr11655.html

25) www.hrdiscussion.com/hr19137.html-

26) www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc -

27) www.almaktabah.net/vb/showthread.php%-

الفصـــــــــل الخامس
وظائف إدارة الإنتاج والعمليات

5

- تعريف إدارة الإنتاج والعمليات
- لماذا ندرس إدارة الإنتاج العمليات
- نظام الإنتاج والعمليات
- ما هي الأعمال التي يقوم بها مدير الإنتاج والعمليات
- الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج
- ما هو الفرق بين السلع والخدمات
- الوظائف المحددة لإدارة الإنتاج والعمليات
- الإنتاجية
- العوامل المؤثرة على الإنتاجية
- الكفاءة والفاعلية
- الدور الإستراتيجي لإدارة الإنتاج والعمليات

الفصل الخامس

وظائف إدارة الإنتاج والعمليات

مقدمة

إن السلع جمعيها التي نستعملها أو نستهلكها، والخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من المدخلات(Inputs) وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل (process) حتى وصلت إلينا كمخرجات (outputs) بهيئة السلع (Goods) أو خدمات (services) .

تعريف إدارة الإنتاج والعمليات:

الإنتاج : هو عملية تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات) إلى سلع أو خدمات.

العمليات: هي النشاطات جميعها المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات.

الإدارة : هي جميع النشاطات جميعها التي تعمل من (تخطيط ، تنظيم، توجيه، رقابة) لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانات المنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة.

وفي ضوء التعريفات الموضحة أعلاه نستطيع معرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات.

لقد اقتصر مفهوم الإنتاج، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات الخدمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية، قد وضع شركات صنع وتقديم الخدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الإنتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت مقتصرة على الشركات الصناعية. لذلك تطلق تسمية (إدارة الإنتاج والعمليات) أو (إدارة العمليات) للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

لماذا ندرس إدارة الإنتاج والعمليات:

هناك عدة أسباب لدراسة إدارة الإنتاج والعمليات كالتالي:

1. إدارة الإنتاج والعمليات تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظيفتي التسويق والتمويل، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد الشركة وتوجيهها نحو الإنتاج وتحقيق أهداف الشركة في المدى القريب والبعيد.
2. الإنتاج يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، لذلك فإن دراسة هذا الموضوع يتيح لنا التعرف إلى كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
3. معظم موارد الشركات (60% -80%) تتركز في النشاطات الإنتاجية وهذه الموارد تتمثل في المباني، المواد الأولية، الآلات، والتجهيزات، المواد نصف المصنعة، والمواد تامة الصنع. لذلك فإن دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في الشركة والمتغيرات المحيطة بالشركة من الخارج تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد على صعيد الشركة والمجتمع.
4. دراسة هذا الموضوع يساعدنا في التعرف إلى النشاطات التي يمارسها مديرو العمليات، وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً مساعداً في تطوير مهاراتنا الذهنية والعملية باتجاه اختيار مهنة في أحد المجالات المتعددة لإدارة العمليات.
5. تتجلى أهمية إدارة الإنتاج في كونها الوظيفة التي توفر فرصاً حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى في الشركة.

نظام الإنتاج والعمليات:

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يُطلق عليه تسمية نظام الإنتاج (Productive System) ويعرف نظام الإنتاج بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى

سلع أو خدمات. ويتضح من الشكل (5) أن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي: المجهزون، المدخلات ، عمليات التحويل، المخرجات، العملاء، والتغذية العكسية. فضلاً عن ذلك، فإن نظام الإنتاج يعد نظاماً فرعياً (Subsystem) من بيئة أكبر وهي الشركة، والشركة هي جزء من البيئة المحلية، والبيئة المحلية جزء من البيئة الدولية. فمثلاً نظام الإنتاج في شركة نفط يمثل نظاماً فرعياً من النظام الكلي للشركة المكون من عدة نظم فرعية أخرى مثل البحث والتطوير، المالية، الأفراد، التسويق..إلخ، والشركة بأكملها تمثل جزءاً من البيئة المحلية التي تتكون من عدة شركات نفط أو غيرها، كما أن الشركة تمثل جزءا ًمن بيئة الشركات على الصعيد الوطني، وجزءاً من بيئة الشركات على الصعيد الدولي التي تضم شركات النفط في دول العالم.

وفيما يأتي عرض موجز لعناصر نظام الإنتاج:

الموردون (المجهزون):

يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كشركة البطاريات السائلة التي تزود شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات. لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج ، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون إلى المجهزين بوصفهم شركاء في نظام الإنتاج. ويمكن أن يكون المجهز نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل الشركة، كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الإنتاج باحتياجاتها من البراغي والصامولات..إلخ.

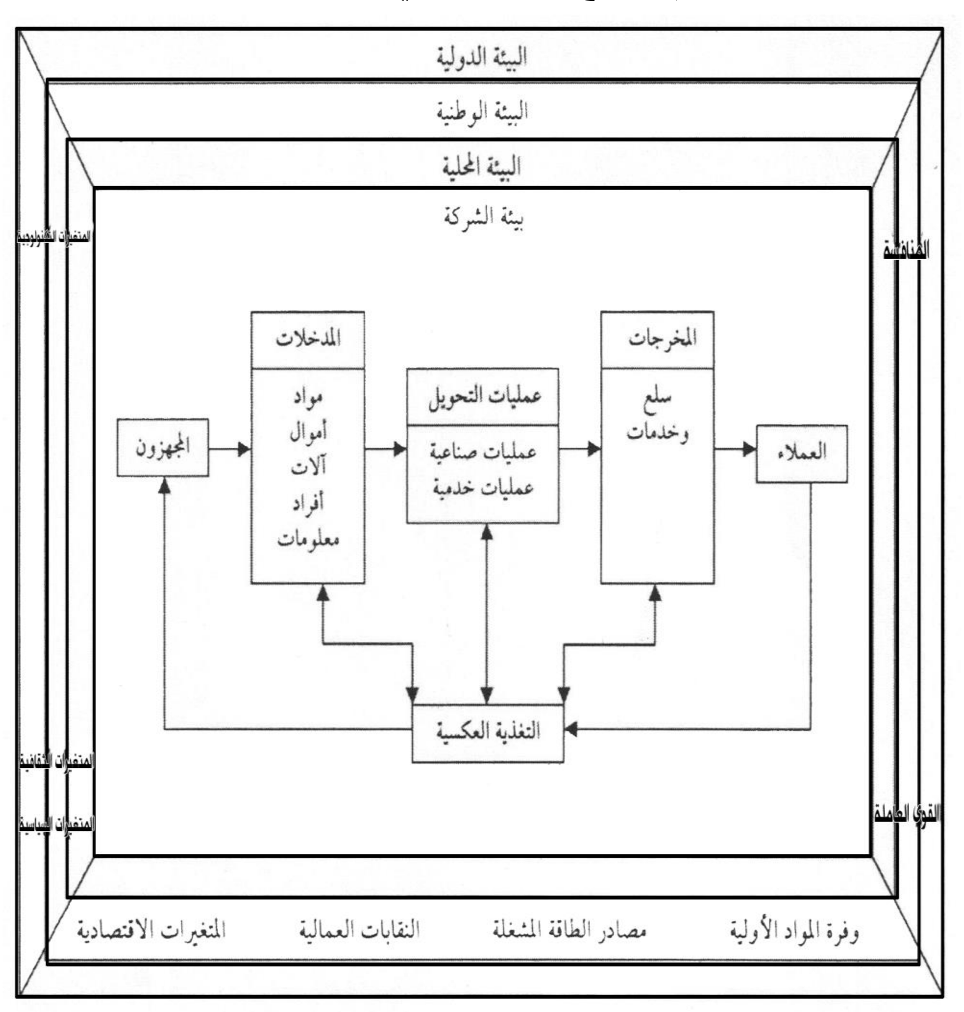
وسواء كان المجهز خارجياً أو داخلياً فإنه على مديري العمليات بناء علاقات وطيدة مع المجهزين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف تنعكس سلباً على خطط الإنتاج.

المدخلات:

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات.. والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية، والعمال الذين يديرون الآلات، والأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات، والآلات التي تستخدم في معالجة المواد، والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج. إن هذه المدخلات جميعها يجب أن تخضع لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة (Quality Assurance) والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توافرها في الشركة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة بـ (ISO).

الشكل(5)

عناصر نظام الإنتاج والعمليات في إطار البيئة الخارجية



عمليات التحويل:

وتشير إلى المعالجات التي تهدف إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات.

وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة (Value) أو تحقيق منفعة (Utility) وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك (Chase & Aqnilani,1981) وهي:

1. تغيير المدخلات من شكل لآخر، أي أجراء معالجات لتغير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل: منفعة تغيير الشكل(Form Utiltiy) كتحويل الخشب الخام إلى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.
2. نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها، ويحقق منفعة المكان Place Utiltiy) فمثلاً نقل الصخور من المقالع إلى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.
3. خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات- شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم – ويحقق منفعة زمانية (Time Utility) فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف.
4. فحص المدخلات، ونقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها فمثلاً إذا اشترت إحدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأراضي، وظهر- فيما بعد – من خلال الفحص والتنقيب عن وجود خامات نفط في باطن هذه الأراضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك أي تحققت منفعة نتيجة الفحص(Inspection Utiity).

المخرجات:

وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي العملاء على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها وقت إنتاجها.

العملاء:

وهي الفئة التي تُنتج من أجلها السلع والخدمات. ويمكن تصنيف العملاء في ثلاث مجموعات: مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر وتطلق عليها تسمية مستهلكينConsumers، ومجموعة ثانية داخل الشركة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالعميل الداخلي(Internal Customer) .

والمجموعة الثالثة تسمى بالعميل الصناعي الذي يشتري السلع لإعادة استخدامها في إنتاج منتج آخر.

التغذية العكسية:

وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والعملاء. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفاعل وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

ما هي الأعمال التي يقوم بها مدير الإنتاج والعمليات:

يقوم مدير الإنتاج والعمليات بما يلي:

اولاً: إدارة الإنتاج والعمليات: من تخطيط ، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة ويأخذ قرارات تصميم المنتج (سلع أو خدمات) فيحدد ما هي السلع أو الخدمات التي يمكن التعامل معها وتحقق طلبات وحاجات العملاء.

ثانياً: إدارة الجودة وتشمل ما يلي:

- جودة المنتجات (سلع أو خدمات).
- جودة النظام والعمليات.
- جودة بيئة العمل.
- جودة الموارد البشرية.

أي إدارة الجودة تشمل كل شيء لدى المنظمة لغايات إدارة الإنتاج والعمليات.

ثالثاً: تخطيط وتصميم المنتج (سلع أو خدمات) التي ترغب المنظمة بتقديمها إلى السوق.

رابعاً: تصميم العمليات والطاقة وتشمل ما يلي:

- العمليات التي تلزمنا للإنتاج وكيف يجري ترتيبها؟
- وما هي المعدات والتكنولوجيا اللازمة لهذه العمليات؟

خامساً: اختيار الموقع ويشمل ما يلي:

- تحديد أفضل موقع لوسائل الإنتاج.
- وضع المعايير التي ينبغي الاستناد إليها عند اختيار الموقع.

سادساً: تصميم الترتيب الداخلي وتشتمل على ما يلي:

- كيف نرتب وسائل وعناصر الإنتاج؟
- ما هو حجم العمل المناسب لتحقيق خطط الإنتاج؟

سابعاً: إدارة المواد البشرية وتصميم العمل وتشمل ما يلي:

- توفير بيئة مناسبة للعمل.
- تحديد كمية الإنتاج التي نتوقعها من العاملين.

ثامناً: إدارة سلسلة التوريد وتشمل على ما يلي:

- تحديد المواد التي ينبغي شراؤها.
- تحديد المواد التي ينبغي إنتاجها.
- اختيار أفضل الموردين للمواد وتحديد عددهم.

تاسعاً: إدارة التخزين، وتخطيط احتياجات المواد وتشتمل على ما يلي:

- تحديد حجم المخزون اللازم من كل مادة.
- توضيح مواعيد تحرير الطلبيات.
- الإنتاج والشراء الآني (JIT).

عاشراً: الجدولة وتشمل على ما يلي:

- التعاقد الجزئي مع العاملين.
- زيادة عدد العاملين عند ارتفاع الطلب على السلع.

- تقليص عدد العاملين عند انخفاض الطلب على السلع.
- مراعاة تسليم السلع في الوقت المحدد للعملاء.

حادي عشر: الصيانة وتشمل على ما يلي:

- تحديد الجهة المسؤولة عن الصيانة في المنظمة.
- أهمية إجراء الصيانة الوقائية.
- وأهمية إجراء الصيانة العلاجية في وقتها.

ما هي الفروقات بين السلع والخدمات:

السلع	الخدمات
السلع شيء ملموس	الخدمات غير ملموسة
السلع تُخزن	الخدمات تستهلك في الوقت نفسه
السلع تحتاج إلى آلات أكثر	الخدمة تحتاج إلى مهارات عالية
الإنتاج للسلع يؤثر على البيئة وتلوثها	تقديم الخدمات لا يؤثر على تلوث البيئة
التغذية الراجعة حول السلع بطيئة	التغذية الراجعة حول الخدمة سريعة
السلعة تنتقل وتذهب للمستهلك	يذهب مقدم الخدمة للمستهلك
قياس الإنتاجية للسلعة أسهل	قياس الإنتاجية للخدمة أصعب
السلع لا تحتاج لمعرفة المستهلك	هناك اتصال واسع مع المستهلك

الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات

هناك اتجاهات حديثة في إدارة الإنتاج والعمليات وهي كالتالي:

1. العولمة: أدى التطور الهائل لوسائل الاتصالات والمواصلات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التركيز على المنتجات على المستوى العالمي.
2. الأداء وفق النظام الآني(Just In Time (JIT بمعنى أن الإنتاج أو الشراء أو الاستيراد يتم وفق طلبات العملاء المسبقة وذلك لتفادي التخزين العالي وتكاليفه.
3. قصر دورة حياة المنتج: نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع والمتلاحقة، فهذا الأمر يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة متطورة، تحقق رغبات العملاء فتحل هذه المنتجات الجديدة محل المنتجات القديمة مما يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج.
4. قصر الفترة الزمنية لتطوير المنتجات وتصنيعها.
5. إنتاج المنتجات(سلع أو خدمات): تتم بناءً على رغبة وحاجات المستهلك.
6. التمكين للموظفين : ويقصد به تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات والمعارف الجديدة باستمرار، وتطويرهم وتنميتهم وبعدها تفويضهم الصلاحيات التي تساعدهم على أداء أعمالهم.
7. أنظمة إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة البيئة أصبحت متوفرة في المنظمات المعاصرة.

الوظائف المحددة لإدارة الإنتاج والعمليات:

هناك وظائف محدده لإدارة الإنتاج وتشمل الآتي:

1. ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بأهداف إدارة الإنتاج والعمليات ، لتكون هذه الأهداف متكاملة في المنظمة.
2. إعداد الهيكل الوظيفي المناسب لإدارة الإنتاج والعمليات من حيث تحديد مواصفات الوظائف في إدارة الإنتاج والعمليات وتوزيع الأفراد على هذه الوظائف.

3. تصميم نظام الإنتاج (Design of the Production System) ويشمل: تصميم المنتج وتحديد الطاقة الإنتاجية وتصميم العمليات الإنتاجية.
4. تخطيط العمليات (Operations Planning): ويهدف إلى تحديد كيفية استخدام المصادر المتوفرة أفضل استخدام لتمكين المنظمة من مواجهة الطلب المتوقع على السلع والخدمات.
5. السيطرة على العمليات (Operations Control) : للتأكد من أن النظام يعمل وفقاً لما خُطط له وللكشف عن أي انحرافات والعمل على تصحيحه .

الإنتاجية:

لقد أشرنا عند تعريف الإنتاج سابقاً أنه خلق السلع والخدمات، أو العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. أما الإنتاجية فإنها تتضمن أو تشير إلى تعزيز عملية الإنتاج. إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات، ذلك أن تخفيض المدخلات مع إبقاء المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية، كما أن زيادة المخرجات مع إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي أيضاً إلى زيادة الإنتاجية.

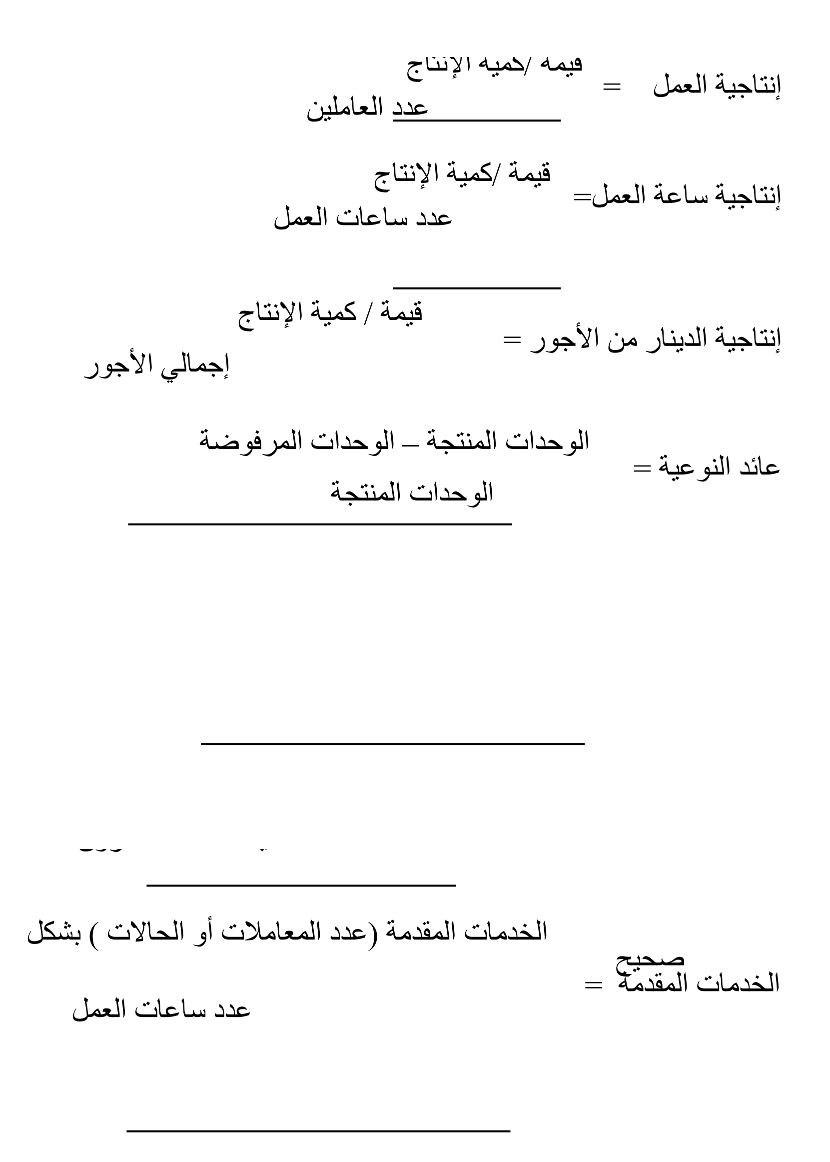
قياس الإنتاجية:

هناك نوعان لقياس الإنتاجية:

أ- الإنتاجية الكلية = المخرجات الملكية / المدخلات الكلية

أي إن الإنتاجية تعود إلى الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت أو استخدمت لإنتاجها.

ت. أما الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعادلات الآتية حيث يتم قسمة المخرجات على أحد المدخلات فقط كالتالي:



إنتاجية الطاقة: وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة لكل كيلو واط بالساعة.

إنتاجية الآلات: وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة في الساعة.

مثـال(1) : المعلومـات الآتيـة تتعلـق بإحـدى العمليـات فـي أحـدى الشركات ولمدة سنتين:

	2009	2010
عدد الوحدات المنتجة	1000	1200
سعر البيع	100 دينار	100 دينار
المواد الأولية المستخدمة	5100 كليو غرام	5800كيلوغرام
كلفة المواد الأولية	20500دينار	25500 دينار
عدد ساعات العمل	4300	4500
كلفة العمل المباشر	52000 دينار	58000 دينار
الطاقة المستخدمة	10000 كيلو واط	14000 كيلوواط
كلفة الطاقة المستخدمة	1000 دينار	1500 دينار
كلف أخرى	10000	10000

المطلـوب : مـا هـي الإنتاجيـة الكليـة والإنتاجيـة الجزئيـة خـلال العامين المذكورين أعلاه؟

الحل:

الإنتاجية الكلية لعام 2009 = $\frac{1000 \times 100}{10000+1000+52000+20500}$ = 1.2

الإنتاجية الكلية لعام 2010 = $\frac{100 \times 1200}{10000+1500+58000+25500}$ = 1.26

بين نتائج هذه العملية

	2009	2010
الإنتاجية الكلية	1.2	1.26
عدد الوحدات المنتجة لكل كغم مواد أولية	0.196	0.207
إنتاجية الوحدات المنتجة لكل دينار من الأجور	0.233	0.267
عدد الوحدات المنتجة لكل دينار من الأجور		
إنتاجية الدينار من الأجور	0.019	0.021
إنتاجية الكيلو واط من الطاقة	0.10	0.089
إنتاجية الدينار من الطاقة	1	0.8

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

يؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياساً للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كافٍ في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.
2. ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشكلات في الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية.
3. التغيرات في قوة العمل: إن هذه التغيرات تتطلب من المنظمات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.

4. الإبداع والتكنولوجيا: إن الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع وله تأثير أيضاً على زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.
5. الأنظمة والقوانين أو التشريعات : تمثل الأنظمة والقوانين قيوداً على بعض المنظمات وتؤثر على الإنتاجية.
6. العوامل الإدارية: من تخطيط وتنظيم ورقابة . كلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها حتماً ستؤدي إلى زياد الإنتاجية في حين أن ضعف هذا العوامل وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.
7. تحفيز العاملين: فالتحفيز يزيد الإنتاجية وعكس ذلك صحيح.
8.

الكفاءة والفاعلية:

1. الكفاءة (Efficiency) هي القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المنظمة. وتحسب كالتالي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

$$E = \frac{\text{Actual output } (o_a)}{\text{Actual Input } (I_a)}$$

2. أما الفاعلية (Effectiveness) فهو مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

$$G = \frac{\text{Actual output } (o_a)}{\text{Planned Output } (o_p)}$$

مثال: المخرجات في شركة لإنتاج أجهزة التحسس بالحريق بلغت (40000) وحدة لعام 2010. وبلغت قيمة المدخلات الفعلية لهذه الشركة للعام نفسه (1000000) دينار. كما أن الإنتاج المخطط للعام نفسه بلغ (50000) وحدة.

المطلوب: احسب الكفاءة والفاعلية لهذه الشركة لعام 2010، إذا علمت أن نسبة التآلف في الإنتاج بلغت (10%).

الحل: الإنتاج الصالح = كمية المخرجات – نسبة الإنتاج التالف .

40000-40000×10%=36000 وحدة

كلفة الوحدة الواحدة = المدخلات / عدد الواحدات المنتجة = 1000000 / 40000 = 25دينار

قيمة الإنتاج الصالح (المخرجات) = الإنتاج الصالح × تكلفة الإنتاج

$$36000 \times 25 = 9000000$$

الكفاءة = المخرجات الكلية الفعلية / المدخلات الكلية الفعلية

$$= \frac{900000}{1000000} \times 100 = 90\%$$

الفاعلية = المخرجات الكلية / المخرجات المخططة

$$= \frac{40000}{50000} \times 100 = 80\%$$

الدو

إستراتيجيات إدارة الإنتاج والعمليات (Operation Strategy)

في المنظمات الصناعية يشار إليها بـ (إستراتيجية التصنع Manufacturing Strategy وتعني الطريقة التي يتم فيها تطوير قدرات وظيفة الإنتاج لدعم وإسناد (الميزة التنافسية) المرغوبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسة الأخرى في المنظمة. وعليه فإن إستراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تقدم المنتج.

وفي منظمات الخدمات يُشار إليها بإستراتيجية الخدمات (Service Strategy)

إن إستراتيجية العمليات (Operation Strategy) هي حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تُتخذ في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات الكلية الرئيسية للمنظمة والبيئة والسوق.

إن هذا المفهوم لإستراتيجية العمليات يستند إلى الحقائق التالية:

1. إن الغرض الرئيس من وجود المنظمة هو تقديم شيء ذو قيمة (منتجات وخدمات).
2. إن للعمليات دوراً أساسياً ورئيساً في خلق تلك القيمة.
3. هناك طرق مختلفة للتنافس يجب أن تختار المنظمة أحدها بما يحقق لها توظيف القدرات الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة في العمليات والمناطق الوظيفية الأخرى لخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نوضح بأن (إستراتيجية العمليات) "هي الرؤية التي تستند إليها وظيفة الإنتاج والعمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسة للمنظمة".

وبهذا المفهوم فإن إستراتيجية العمليات يجب أن تؤدي إلى خلق (نموذج متناسق مع القرارات) التي تصنع وتتخذ في إطار وظيفة العمليات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

الفصـــــــــل السادس
وظائف إدارة الموارد البشرية

6

- مقدمه
- تعريف الموارد البشرية
- مفهوم راس المال البشري
- العوامـل التــي ابـرزت أهميــة ودور إدارة الموارد البشرية
- الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة في تخطيط إدارة الموارد البشرية
- نجاح تخطيط إدارة الموارد البشرية
- مصادر استقطاب إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- موقـع إدارة المـوارد البشـرية فــي الهيكـل التنظيمي للمنظمة

الفصل السادس

وظائف إدارة الموارد البشرية

مقدمــة

تُعد إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي من أهم وظائف منظمات الأعمال. حيث أن رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية.

إن اختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، وأكثرها حساسية، لكونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي تقع على عاتقه إدارة وتشغيل وتنفيذ أعمال المنظمة ويكسبها ميزة تنافسية.

تعريف إدارة الموارد البشرية

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن تعريف الموارد البشرية أيضًا، بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وهذه الممارسات والسياسات تشمل على ما يلي:

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات .
- اختيار وتعيين الكفاءات .
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين.

- إدارة الأجور والمرتبات.
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
- أنشطة تقييم الأداء.
- تدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة.
- الحفاظ على أمن وسلامة الموظف.

مفهوم رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، والذي يتصف بخاصية هامة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تتملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه .

ويقصد برأس المال البشري، المعرفة، والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة.

العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموع من العوامل والمتغيرات في عالم اليوم، أظهرت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، وأهم هذه العوامل ما يلي :

1-العولمة : زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية ، فبعد أن كانت المنظمات تواجه منافسة محلية فقط، أصبحت الان تواجه منافسة من المنظمات الأجنبية. وبالتالي تزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية ، لمواجهة هذه التحديات .

2- التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة : حيث تسببت هذه التطورات في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات ، فهذا العامل يُظهر أهمية إدارة الموارد البشرية ، في تصميم الخرائط التنظيمية ، وما تتضمنه من وظائف ، ووضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، لمواجهة هذه التحديات.

3-اتجاهات جديدة في طبيعة العمل : لقد ساهمت كل من العولمة، والتطورات الفنية ، في تغيير طبيعة الوظائف والعمل، ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية ، وهذه الوظائف الأخيرة تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية ، ويتطلب في نفس الوقت أساليب إدارية جديدة في إدارة الموارد البشرية ، تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري في المنظمة.

4- التباين في تركيبة هيكل القوة العملة : يُعد التباين في تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل ، فقوة العمال أصبحت في معظمها أكثر تنوعا ، فهناك موظفين من الرجال ، والسيدات ، والأقليات، وكبار السن. وهذا الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين المتنوعين في خصائصم الديموغرافية .

5- الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية : هناك العديد من القوانين التي تصدر بهدف تقييد حرية المديرين في بعض

التصرفات مثل: قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين والتي تحد من التمييز في المعاملة بينهم على أساس الجنس، أو العرق، أو السن ، أو اللون ، أو العقيدة.

6 - كبر حجم المنظمات ، ونموها، وكبر عدد العاملين فيها ، بالإضافة إلى ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية:

إنّ الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، يجب أن تنبع من خلال وضع إستراتيجية Strategy لها ،(وعلى أن تكون هذه الإستراتيجية مُستمدة، ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ومتماشية مع رؤيا ، ورسالة، وأهداف المنظمة).

وتقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة الوظائف وأهمها ما يلي :

Job Analysis	•التحليل الوظيفي
Job Description	•الوصف الوظيفي
Recruitment and Selection	•نظام الاختيار والتعيين:
Performance Appraisal	•نظام تقييم الأداء :
Compensation and Benefits System	•نظام التعويض والمكافأة:
Human Resources Development	•تطوير الموارد البشرية
Motivation and Incentives	•نظام تحفيز الموظفين
Human Resources Planning	•تخطيط الموارد البشرية
Organization Structure	•وضع وتحديث الهياكل التنظيمية:

Health and Safety	•وضع أنظمة السلامة

وسيتم فيما يلي تناول أهم هذه الوظائف بالشرح الموجز :

أولا :- التحليل الوظيفي : Job Analysis

تعريف التحليل الوظيفي:

يقصد بالتحليل الوظيفي للأعمال: (هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال).

خطوات عمل التحليل الوظيفي:

- تفحص المنظمة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المنظمة.
- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها .
- اختيار الوظائف لعمل التحليل.
- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعَّالة ومعروفة.
- تحضير الوصف الوظيفيJob Description .
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification

أهمية واستخدمات التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

1.تخطيط الموارد البشرية

2.التخطيط الوظيفي

3.التوظيف والاختيار

4.التطوير والتدريب

5.التعويض والمكافأة

6.تقييم الأداء والمتابعة الدورية .

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي :

- المقابلة الشخصية
- الاستبيانات
- الملاحظة
- سجلات الأداء

أبعاد تحليل الوظائف:

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما:

1- الوصف الوظيفي : Job Description

2- المواصفات الوظيفية: Job Specifications

1- الوصف الوظيفي : Job Description

الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك تحديد المؤهلات العلمية والعملية في الموظف للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية المطلوبة،وتحديد طبيعة ومحتوى العمل في هذه الوظيفة.

2- المواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة) Job Specification

يتعلق هذا البعد بتحديد الخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي:

1. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف
2. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف
3. يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية : Human Resources Planning

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها .

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة ."

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. يساعد في تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع .
2. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد .

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

1.أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2.الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3. التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين في المنظمة.

4.حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

1- عوامل اقتصادية:

تتـأثر المنظمـة بالأوضـاع الاقتصـادية الخارجيـة المحيطـة بهـا كالتضخم الاقتصادي، ومعدل البطالـة، ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالـة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة .

2-سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه السياسات والتشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3- عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4 .أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5-عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6-العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز .

نـجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد من توفر عوامل عديدة من أهمها:

1. دقة أهداف المنظمة:

أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها مثل هدف زيادة حصة الشركة في السوق ... الخ.

2. توفر المعلومات والبيانات الدقيقة

تعتبر المعلومات الدقيقة مهمة للمنظمة الوصول إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج.

3. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط

لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة .

4.ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

لغايات تنفيذ الخطة وتطبيقها فإنه لا بد من أجراء التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية .خاصة في مجال سياسات الأجور، أو تغيير في سياسات التدريب، أو الهيكل التنظيمي.

ثالثا : الاختيار والتوظيف : Recruitment and Selection

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب)، والذي سيكلف

المنظمة الكثير جدا. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات، فهناك تكاليف قد تكون أضعاف ذلك والناتجة عن القرارات الخاطئة التي قد يتخذها هذا الشخص المناسب وما ينتج عنها من خسائر تلحق بالمنظمة.

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) ، والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية
2. النقل الوظيفي
3. الإعلان الداخلي
4. المعارف والأصدقاء

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
2. يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

3. المحافظة على بقاء القوى العاملة الماهرة في المنظمة .
4. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم من اجل الحصول على الترقية .

عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

1. حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .
2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
3. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

مصادر خارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي .

1.تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

2.عن طريق الإعلان:

الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجلات.

3. مكاتب توظيف (استشارات):

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4.المؤسسات التعليمية:

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعَّال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل في هذه المنظمات .

5.النقابات العمالية:

حيث تسعى هذه النقابات لتأمين العمل للأفراد المنتسبين إليها وبالتالي تساعد على تقليل نسبة البطالة .

ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم كفاءة لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

خطوات عملية الاختيار:

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة الموجود لدى المنظمة
2. تلقي الطلبات والسير الذاتية
3. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
4. إجراء مقابلات مبدئية
5. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
6. إجراء المقابلات الشخصية.
7. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
8. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة
9. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل.

أنواع اختبارات التوظيف:

- **إختبارات القدرة على الإنجاز:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في مجال العمل.

- **إختبارات الشخصية:**

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة.

- **اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميول الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. **اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):**

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء. فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .

- **اختبار القدرات:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار.

أنواع المقابلات:

- **المقابلة التمهيدية:**

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

- **المقابلة النموذجية:**

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

- **المقابلة الفردية:**

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

- **المقابلة الجماعية:**

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو اكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة)
- مجموعة (اثنين أو اكثر)من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.

- مجموعة (اثنين أو اكثر (من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنـة) مـــــــــــــــــــــن الأشخاص من طرف المنظمة.

- **المقابلة الانفعالية:**

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين للتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

- **المقابلة الموجهة:**

حيف يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

- **المقابلة غير موجهة:**

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة .

رابعا : التدريب والتطوير

التدريب: هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات، والخبرات، والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

مزايا التدريب والتطوير:

- زيادة الإنتاجية
- رفع معنويات الأفراد
- تقليل الحاجة للإشراف عن قرب
- تخفيض حوادث العمل
- تعميق المعرفة المتخصصة
- تعزيز استقرار ومرونة التنظيم.
- التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي.

وهناك عدة مستويات من التدريب منها:

- تدريب العاملين الجدد
- التدريب أثناء العمل
- تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم
- التدريب لشغل وظائف أعلى.

أثر ونتائج التدريب :

- التدريب يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسبًا ماليًا، يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين لتقويم أي اعوجاج في الأداء.

- حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم.
- تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم
- توفير عنصري التمكين ، والقيادة اللذان يخلق فريق عمل فعّال .

خامسا : تقييم الوظائف،

و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة.

إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم.

فوائد تقييم الوظائف :

- يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجها الموظفون للقيام بمهامهم على أكمل وجه.
- من خلال التقييم وبناءًا على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.
- التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.
- تطوير أداء الموظفين لوظائفهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية.
- يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد .
- الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف
- تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

سادسا : الأجور والحوافز

الأجور: هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز.

تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم.. ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم.

إنّ القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، ، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع.

وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر .

وإنّ من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم.

إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب ..
3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين .
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة .

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وقد يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

المصادر

1. مركز الخبرات المهنية للإدارة والتدريب والتنمية البشرية - دكتور عبد الرحمن توفيق http://www.pmecegypt.com
2. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006.
http://www.ngoce.org/psg3-1.htm
3. الخزامي, عبد الحكم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 2003.
4. الرفاعي, يعقوب السيد يوسف. أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. السنة 22 العدد 81 يونيو 2000.
5. رشيد، مازن فارس رشيد. إدارة الموارد الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العيبكان، 2001.

الفصـــــــــــل السابع
وظائف إدارة التسويق

7

- طبيعة نشاط التسويق وتطوره
- مفهـوم التسـويق الحـديث وأهميتـه فـي الاقتصاد المعاصر
- مهام إدارة التسويق
- أهمية وأهداف التسويق
- البيئة التسويقية
- التخطيط الإستراتيجي للتسويق
- إدارة عملية التسويق
- المزيج التسويقي
- المنافسة التسويقية

الفصل السابع

وظائف إدارة التسويق

طبيعة نشاط التسويق وتطوره

إن النشاط التسويقي قد تطور وتوسعت مهامه عبر العصور، فقد كانت إدارة التسويق تعتبر وظيفة من الوظائف الرئيسة للمنشاء، وقد تطور هذا الأمر إلى أن أصبحت إدارة التسويق تتبوأ موقعًا أفضل مقارنة بالوظائف الأخرى، ثم تلاحقت هذه التطورات إلى أن أصبحت إدارة التسويق تقع في موقع القلب بالنسبة للمنظمة، وأصبح النشاط التسويقي ينظر إلى المستهلك أنه يقع في المركز الرئيس لدوائر وأنشطة المؤسسة، بل أصبح يركز النشاط التسويقي وعلى تحقيق رضاء المستهلك وإسعاده.

وإن السبب في تطور دور إدارة التسويق يعود إلى أمور متعددة منها: العوامل البيئية الخارجية مثل: العوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية وكذلك يرجع الأمر إلى التغير المستمر في الحاجات والرغبات والأنماط الاستهلاكية للمستهلك.

كذلك إن إدارة التسويق لم تعد كوظيفة (It is not a function) وإنما أصبحت عمليات (Processes) حيث تتعدى القيام بخدمات تسويقية عادية، وإنما أصبح عملها هو المشاركة والتنسيق مع دوائر المنظمة المختلفة، لغرض تحقيق رضاء المستهلك، لأن رضاء المستهلك هو الهدف الاستراتيجي للمنظمة، فهو يؤدي في النهاية إلى المحافظة على المستهلكين الحاليين وكذلك جذب المستهلكين المحتملين، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي إلى تعظيم أرباحها وثرواتها.

إن أحد المهام الرئيسية لإدارة التسويق هو التنسيق مع كل من إدارة الإنتاج، وإدارة التمويل، وإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة والبحث والتطوير لتكوين دور متكامل ومتناغم لتكوين نشاط تسويقي بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

لقد تطور مفهوم التسويق من المفهوم التقليدي (القديم) إلى مفهوم التسويق الحديث ومن خلال المرور بالمراحل الآتية:

*** المفهوم الإنتاجي للتسويق:**

ركز هذا المفهوم على كفاءة الإنتاج داخل المنشأة، وبالتالي لم يكن هناك للمستهلك أي دور في هذه المرحلة حيث كان الهدف الرئيسي للمنظمة إنتاج أكبر كمية من المخرجات وبكفاءة جيدة.

*** مفهوم المنتج (product)**

ركز هذا المفهوم على جودة المنتج (سلع، خدمات، أفكار) فكان على المنظمة إنتاج منتج بمواصفات عالية الجودة، دون أخذ رأي المستهلك بل كانت الإدارة العليا للمنشأة تنظر للمنتج بأنه قد يشبع حاجات ورغبات المستهلك.

*** المفهوم البيعي للتسويق:**

بدأت بوادر الكساد تظهر في هذا المرحلة بسبب عدم أخذ رأي المستهلك في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وأصبح كل منتج لا يباع . وبدأت الإدارة العليا تدرك أن المشكلة هي في ضعف الجهد البيعي، لذلك لجأت المنظمات إلى أسلوب التسويق الهجومي للمنتج، وضاعفت جهودها البيعية بالذهاب إلى المستهلك لترويج وتسويق منتجاتها لإقناع المستهلك بشراء منتجاتها .

نلاحظ أن هذا المفهوم لم يأخذ بالاعتبار أيضا حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين.

*** مفهوم التسويق الحديث**

بدا هذا المفهوم تقريبا في الخمسينات من القرن الماضي بالتركيز على دراسة السوق المستهدف، من خلال جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على حاجات ورغبات المستهلك ، وبناءً عليه يتم إنتاج السلع، وتوفير الخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته ، بمعنى أخر إنّ هذا المفهوم يركز على إنتاج ما هو مرغوب شرائه في السوق المستهدف . وأصبح شعار المنظمة هو التركيز على المستهلك وتقول للمستهلك

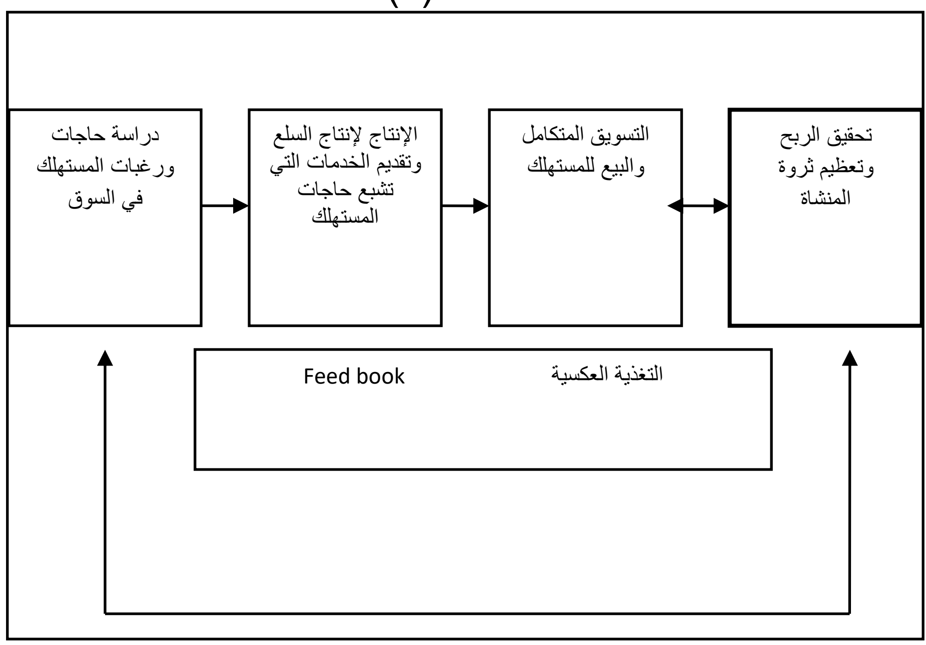
You are the boss in the market

Our aim to make your lips smile

كوتلر (kotler)

فالمفهوم التسويقي الحديث يمكن تمثيله بالاتي:

الشكل (6)



من الشكل (6) أعلاه نلاحظ أن إدارة التسويق تشارك في وضع المواصفات المطلوبة للمنتج لغرض إشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلك.

وإن التسويق يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك، حيث هناك طرفين للمعادلة هما:

الطرف الأول	الطرف الثاني
المنشأة (البائع أو المنتج)	المستهلك

وحتى يتم تحقيق هذه المعادلة فلا بد من الوصول إلى مفهوم التبادل التسويقي الناجح بين هذين الطرفين لأن كل طرف له هدف يسعى للوصول إليه فالتسويق الحديث هو الذي يحقق طرفي هذه المعادلة بنجاح.

ولغرض تحقيق أهداف التسويق الحديث فإنه لا بد من تحقيق المتطلبات التالية وهي:

1- التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلكين في السوق.

2- تقسيم السوق إلى عدة قطاعات بحيث أن كل قطاع يحتوي على مستهلكين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم.

3- وضع أهداف واضحة المعالم للمنظمة فقد يكون الهدف هو تحقيق رضاء العملاء، أو تطوير منتج بجودة عاليه، أو تحقيق الربح إلى غيرها من الأهداف.

4- تطوير إستراتيجيات تسويقية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

5- تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجيات التسويقية بشكل سليم وفاعل.

6- تقييم أداء المؤسسة.

7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت لمعالجة الانحرافات من خلال نظام التغذية العكسية (Feed back).

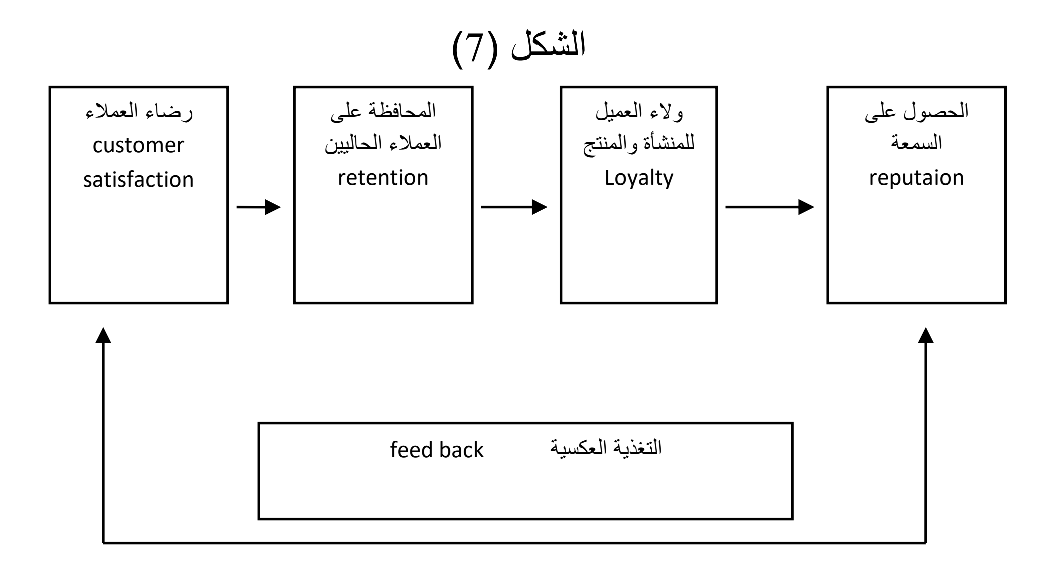
فهذه المتطلبات سالفة الذكر تؤدي إلى تراكم في الخبرة التسويقية لغرض تطوير منتجات وتقديم خدمات لإشباع حاجات ورغبات المستهلك في السوق، وتحقيق رضائه وسعادته حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والنهائية بكفاءة وفاعلية.

* **المفهوم الخامس للتسويق:** هو التوجه نحو المستهلك نفسه .

وهذا المفهوم هو امتداد لمفهوم التسويق الحديث فالشركات تنتج منتجات حسب رغبة المستهلك بالسعر، وبالجودة، والوقت، والكمية، والمكان الذي يناسبه.

بمعنى آخر يهدف هذا المفهوم إعطاء العميل كل ما يرغبه وفق ما يرغبه، ويهدف أيضاً إلى المحافظة على العميل الحالي، وعلى ولائه وانتمائه لضمان استمرار تعامله مع المنشأة فالمحافظة على العملاء الحاليين أفضل وأقل تكلفة من جذب عملاء جدد والشكل (7) أدناه يوضح ذلك:

الشكل (7)



*** المفهوم السادس للتسويق هو المفهوم الاجتماعي:**

يهتم هذا المفهوم بالمجتمع المحلي من خلال المحافظة على البيئة من التلوث والمساهمة في توظيف أبناء المجتمع والاهتمام في دور الرعاية الاجتماعية، والمستشفيات والمشاركة في الندوات الاجتماعية، فهذه الأمور تخلق سمعة جيدة للمنشاة في المجتمع، وبالتالي نجاحها في تسويق منتجاتها وخدماتها.

الخلاصة: يمكن النظر إلى وجهة النظر التقليدية لمفهوم التسويق عل النحو أدناه حيث يبدأ النشاط التسويقي من الإدارة العليا وينتهي بالمستهلك :

الإدارة العليا

Top management

الإدارة الوسطى

Middle management

الإدارة الدنيا

Front line management

المستهلك

The customer

وهنالك وجهة النظر الحديثة للتسويق والتي تبدأ من المستهلك أولا الإدارة العليا كما مبين أدناه:

المستهلك

The customer

الإدارة الدنيا

Front line management

الإدارة الوسطى

Middle management

الإدارة العليا

Top management

مفهوم التسويق الحديث وأهميته في الاقتصاد المعاصر

إن التسويق بوصفه نشاطًا مهمًا من أنشطة المنظمة يركز على دراسة السوق بهدف التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وخصوصا الحاجات غير المشبعة قبل إنتاج المنتج.وكذلك التعرف على ردود فعل المستهلكين (Feed back) لمعرفة هل تم إشباع رغباتهم وحاجاتهم؟

وهنالك عدة تعريفات للتسويق الحديث تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في هذا المجال.

- فقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية: بأنه عملية تخطيط وتنفيذ لمفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ويرضي المنشآت.
- كما عرف كوتلر(kotler) التسويق: بأنه عملية إدارية واجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد أو الجماعات على إحتياجاتهم ورغباتهم بإنتاج وتبادل المنتجات والمنافع فيما بينهم

إن مفهوم التسويق الحديث أصبح محوره الأساسيّ هو التركيز على المستهلك فقرار المستهلك هو الأساس في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وان السبيل لمعرفة حاجاته هو إجراء البحوث التسويقية والدراسات السوقية قبل البدء في إنتاج المنتجات.

يلاحظ من التعريفات السابقة لمفهوم التسويق الحديث أنه يركز على:

- ضرورة تكيف السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمات المعاصرة لتتطابق مع حاجات وأذواق ورغبات المستهلك.
- إن الإنتاج يتم وفق رغبات المستهلك وبالكميات والجودة المناسبة للسوق المستهدف.
- التركيز على رضاء المستهلك وجعله سعيداً
- التركيز على سعر وجودة السلع بشكل يتلاءم مع القوة الشرائية للمستهلك، وكذلك التركيز على الوقت المناسب لتحقيق المنفعة الزمنية له، مع التركيز أيضا على توفير المنتج في المكان المناسب، لتحقيق المنفعة المكانية له.
- التركيز على ضرورة التكامل والتناغم بين إدارة التسويق وبين الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق أهدافها وتحقيق رضاء المستهلك.

مهام إدارة التسويق الحديث

توجد مهام متعددة لإدارة التسويق الحديثة منها:

1- تقسيم السوق إلى عدة قطاعات سوقية، بحيث يكون لكل قطاع سوقي مجموعة متشابهة من العملاء (المستهلكين) يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم، كي يكون التسويق مجد ويحقق أهدافه.

2- تقوم إدارة التسويق بتوقع العملاء المحتملين (المستهلكين المحتملين)، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم لتلبية هذه الحاجات والرغبات في السوق المستهدف.

3- تطوير السلع والخدمات التي تلبي حاجات العملاء وتحقيق رضاهم وذلك بالتعاون مع إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى في المنظمة.

4- الفهم الحقيقي لمفهوم التبادل في التسويق حيث إن السوق به طرفين أساسيين هما البائع والمشتري وكل طرف يحاول أن يحقق أهدافه إلا أنه لابد لكل طرف من أن يُضحي عند التبادل التسويقي.

5- إقامة وتطوير علاقات متينة مع العملاء (Customer relationship) والموردين (Suppliers relationship) بالإضافة إلى تطوير علاقات متميزة مع الموزعين (Distributors) خاصة إذا كان هؤلاء الموزعين لهم سيطرة في السوق.

6- دراسة وتحليل السوق خاصة فيما يتعلق بالمنافسين في السوق

7- دراسة البيئة التسويقية (الداخلية والخارجية) للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة، واقتناص الفرص التسويقية السانحة في البيئة الخارجية، والتقليل من المخاطر والتهديدات التي تقف حائلة إمام إقتناص الفرص التسويقية.

8- تصميم المزيج التسويقي المناسب للمنظمة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).

أهمية وأهداف التسويق الحديث

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الرئيسة في المنظمات كافة على اختلاف أنواعها للأسباب التالية:

1- يساعد التسويق من خلال حملات الترويج والإعلام، على زيادة حجم مبيعات المنظمة وزيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها.

2- يعمل النشاط التسويقي في المنظمة كجهاز رادار لرصد احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين والإسراع إلى تلبيتها وكذلك يساعد المنظمة على التكيف في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

3- إن مخرجات النشاط التسويقي تعد مدخلات للمنظمات الصناعية والخدمية إذ إن البحوث التسويقية والدراسات السوقية هي التي تحدد حجم الطلبات الحالية والمستقبلية وهي التي تحدد حاجات ورغبات المستهلكين.

4- يحقق نشاط التسويق في المنظمات التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق توفير السلع والخدمات المطلوبة لإشباع حاجات المستهلكين بأسعار تناسب قوتهم الشرائية.

5- يهدف النشاط التسويقي في المنظمة إلى زيادة ومضاعفة حجم الاستهلاك لدى المستهلكين لإشباع حاجاتهم وبالتالي زيادة أرباح المنظمة "علي حسين وآخرون" .

البيئة التسويقية

وتتألف البيئة التسويقية من:

أولا: البيئة التسويقية الداخلية.

ثانيا: البيئة التسويقية الخارجية.

أولا: البيئة التسويقية الداخلية للمنظمة

هناك قوى داخلية تؤثر على السياسة التسويقية للمنظمة وهذه القوى هي:

1. **الإنتاج:**

إذ يتطلب الإنتاج دراسة التسهيلات والخبرات التي يمكن استخدامها فيه وهل تستطيع المنظمة إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المستهلك.

2. القدرة التمويلية:

هل تتوفر لدى المنظمة القدرة التمويلية للقيام بالإنتاج وتمويل النشاط التسويقي والترويجي لغرض زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

3. الموارد البشرية:

هل يتوفر لدى المنظمة الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا القادرة على إنتاج السلع والخدمات والقيام بالنشاط التسويقي الفاعل.

4. سمعة الشركة:

هل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية في السوق، وما هي حصتها السوقية، وحجم مبيعاتها، ومدى ولاء المستهلكين لها ولمنتجاتها.

5. موقع الشركة:

هل الموقع الجغرافي للمنظمة قريب من العملاء والموردين.

6. **التكامل بين دائرة التسويق والإدارات الأخرى في المنظمة** لغرض تلبية حاجات العملاء ورغباتهم.

7. التكنولوجيا المستخدمة:

يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة مناسبة للخدمات التسويقية، كذلك مدى توفر المعلومات مهم جدا في القرارات التسويقية.

8. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

فهو يعد في غاية الأهمية لأنه يحدد الأدوار التكاملية التي يؤديها الأفراد والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة فهو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ النشاط والسياسات التسويقية للمنظمة.

9. الثقافة التنظيمية للمنظمة:

إن المنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي أكثر المنظمات إبداعا.

10. الموارد التسويقية وموارد البحث والتطوير في المنظمة:

إن توافر الموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية وكذلك الأبحاث والدراسات التسويقية يؤدي إلى زيادة فاعلية التسويق.

لذلك على مدير التسويق العصري دراسة هذه العوامل البيئية الداخلية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، فيعمل على تعزيز وتعظيم نقاط القوة،وفي الوقت نفسه يعمل على معالجة نقاط الضعف لغرض زيادة فاعلية السياسة التسويقية للمنظمة.

ثانيا: البيئة الخارجية

إن من متطلبات نجاح عملية التسويق هو قيام المنظمة بالتعرف إلى البيئة التي تتواجد فيها وتحليلها لاكتشاف الفرص واقتناص المناسب منها واكتشاف التهديدات التي تقف أمام إقتناص هذه الفرص.

والبيئة الخارجية على نوعين:

أ.البيئة الصغيرة الجزئية:

ويقصد بها العوامل والقوى ذات التأثير المباشر على أدائها وتتكون من الآتي:

1.المستهلكين:

ويقصد بهم جمهور المستهلكين كافة (المستهلك النهائي والمستهلك الصناعي) اللذين لهم رغبة في الحصول على سلع وخدمات المنشأة، وهؤلاء سواء كانوا عملاء أو مستهلكين حاليين أو محتملين يؤثرون على مدى قدرة المنشاة في بلوغ أهدافها.

2.الموردون/ المجهزون:

وهؤلاء يؤثرون على فاعلية المنشاة في الحصول على الموارد بالوقت والكمية والسعر المناسب.

3.الوسطاء:

وهم الموزعون والوكلاء من تجار جملة وتجزئة

4.الأسواق:

ويقصد بها تلك الأسواق التي بالإمكان تصريف سلع وخدمات المنشأة فيها.

5.المنافسون:

وهم الأطراف والمنشآت التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات نفسها التي تؤديها المنشأة.

لذلك على المنظمة وخصوصا دائرة التسويق القيام بدراسة وتحليل هذه العوامل المذكورة أعلاه لغرض اقتناص الفرص التسويقية المتاحة لها.

ب.البيئة الخارجية الواسعة (الكلية).

ويقصد بها البيئة التي تشتمل على العوامل والمتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، لأنها تقع خارج حدودها، بالإضافة إلى ذلك فإن درجة عدم التأكد لهذه العوامل عالية.

فهذه العوامل الخارجية تتسبب في وجود فرص تسويقية، وتهديدات تهدد كيان المنظمة. وتتكون هذه العوامل من الآتي:

1) **عوامل اجتماعية وثقافية:**

ويقصد بها العادات والتقاليد الاجتماعية وأذواق واتجاهات المستهلكين ومستوى ثقافتهم وتأهيلهم لذلك يجب دراسة وتحليل هذه العوامل لما لها من أثر كبير في تفضيلهم واختيارهم للسلع كما أنها تؤثر على أنماطهم الاستهلاكية.

2) المنافسة:

تتعرض منتجات وخدمات المنظمة للمنافسة سواء محلياً أو أقليمياً أو دولياً من منافسين يقدمون السلع والخدمات نفسها للسوق.

لذلك على المنشأة أن لا تتجاهل أو لا تستهين بقوى المنافسة تلك في السوق.

3) التغيرات التكنولوجية:

من المعلوم أن المستهلك تجذبه التطورات التكنولوجية، ومن السهل أن يتحول من سلعة إلى أخرى لها مزايا تكنولوجية متطورة. لذلك يجب على المنظمة أن تهتم بدراسة وتحليل هذه المتغيرات في أنشطتها وسياساتها التسويقية.

4) الإجراءات والسياسات الحكومية:

وتشمل السياسات المالية والنقدية والاقتصادية والقانونية التي لها تأثير مباشر على الأسواق، فعلى سبيل المثال رفع معدل الفائدة يقلل من الإقبال على الاقتراض من البنوك.

لذلك على المنظمة دراسة هذه العوامل وتحليلها عند القيام بأنشطتها التسويقية.

5) العوامل الديمغرافية:

وهي تتعلق بتركيبة السكان وأعمارهم ومعدلات النمو في السكان لذلك على دائرة التسويق أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها التسويقية.

6) العوامل الاقتصادية:

وتتمثل في مستوى الدخل، وكيفية توزيع الدخل، وكذلك أسعار العملات والتضخم، والكساد لذلك على دائرة التسويق دراسة وتحليل هذه العوامل عند وضع إستراتيجياتها التسويقية.

الخلاصــة

يتعين على المنظمات التكيف مع المتغيرات في البيئة الواسعة فنجاحها مرهون بقدرتها على التكيف، وذلك بإعادة النظر بشكل مستمر بنوع وكمية وأسعار السلع والخدمات التي تقدمها البيئة الخارجية، لتتلاءم والحاجات والرغبات والأذواق المتغيرة للمستهلكين. والتي يجب رصدها بشكل متواصل لكي يسهل على المنشآت سرعة إدخال التعديلات على إستراتيجياتها وسياساتها التسويقية وفق متطلبات التغير المطلوب (علي عباس وآخرون)

التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن أهم مخرجات التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي هو تطوير استراتيجيات تسويقية قابلة للتنفيذ على ارض الواقع.فالتخطيط

الإستراتيجي يعني الانتقال من موقف حالي إلى موقف مستقبلي يفوقه قيمة وقدرة عل الإنجاز.

وهنالك مستويات للتخطيط الإستراتيجي كالتالي:

1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل (Corporate strategy)

2- التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال (business unit strategy)

3- التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدات الوظيفية (function strategy)

التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي يتضمن ما يلي :

أولا: تحديد رسالة المنظمة (defining the corporate mission)

يجب على كل منظمة أن تحدد لها رسالة واضحة وهذه الرسالة مستمدة من رؤيتها وتوضح الهدف من إنشائها والمجال الذي تعمل فيه، وكذلك تحديد منتجاتها، وخدماتها وأسواقها، وعملائها المستهدفين

ثانيا:التحليل الإستراتيجي (Strategic Analysis)

يجب على المنظمة أن تقوم بمسح البيئة التسويقية لها وعمل التحليل الرباعي (swot) ويتضمن ما يلي :

أ- تحليل البيئة التسويقية الخارجية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية، والتشريعية، والديمغرافية، وكذلك دراسة المنافسين، والمستهلكين، والوسطاء، والموزعين، والأسواق المستهدفة التي ستعمل بها.

والهدف من دراسة وتحليل البيئة الخارجية هو اقتناص الفرص وتذليل المعوقات والمخاطر التي تقف أمام تحقيق هذه الفرص وذلك بهدف تطوير أساليب البيع ، وتطوير وتقديم منتجات يطلبها المستهلك بدلا من إنتاج منتجات معيارية وكذلك تقديم المنتجات في الوقت والمكان المناسب وبالجودة المناسبة .

ب- تحليل البيئة الداخلية للنشاط التسويقي أي تحليل عوامل القوة والضعف في المنظمة بالتركيز على تحليل ما يلي :

1- الموارد البشرية

2- الموارد المالية

3- الموارد المادية

4- المعلومات

5- التكنولوجيا

6- الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتبعه من إجراءات وسياسات

7- الثقافة التنظيمية للمنظمة وذلك بهدف معرفة عوامل القوة والضعف في هذه العوامل لتعزيز وتعظيم عوامل القوة و معالجة عوامل الضعف .

والشكل (8) أدناه يوضح التحليل الرباعي swot

البيئة الداخلية Internal Environment	(S) عوامل القوة Strength	(w) عوامل الضعف weaknees
البيئة الخارجية External Environment	(O) الفرص Opportinitnes	(T) التهديدات Threat

هناك ترابط بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية يجب دراستها وتحليلها وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام وخاصة أهدافها التسويقية عن طريق بناء إستراتيجيات تسويقية فاعلة.

ثالثا: وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية (Goals and objectives Formulation)

تعد هذه الخطوة من أصعب مراحل التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي لأن تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية يعتبر موجه ومعيار لفاعلية النشاط التسويقي.

والأهداف يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق، وحقيقية وضمن إطار زمني محددة والأهداف الإستراتيجية تتضمن ما يلي:

a. الأهداف المالية (Financed objective)

b. أهداف تحقيق رضاء العاملين (Customer satisfaction objectives)

c. أهداف تحسين العمليات الداخلية (Internal process improvement objectives)

d. أهداف النمو والتعليم للموارد البشرية (Growth and learning of H.R objectives) (دودين).

والأهداف المذكورة أعلاه تتضمن أهدافًا فرعية مثل زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل شكاوي العملاء عن طريق تحقيق رضاهم وسعادتهم، وكذلك أهداف التطوير والتدريب للعاملين وتحقيق رضاهم، وأخيرا تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار للمنظمة.

رابعا: وضع الإستراتيجيات (Strategies formulation)

إن وضع الاستراتيجيات هو وسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.وقد وضَّح (proter) استراتيجياته التنافسية كالتالي:

1) إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership strategy)

2) إستراتيجية التمايز (Differentiation strategy)

3) إستراتيجية التركيز (Focus strategy)

4) إستراتيجية التنويع (Diversification strategy)

إن هذه الإستراتيجيات الأربعة المذكورة أعلاه تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تهدف هذه الإستراتيجيات إلى خدمة القطاعات السوقية بأقل تكلفة سواء في الإنتاج أو في التوزيع حتى تستطيع المنظمة بيع منتجاتها بسعر تنافسي مقارنة بأسعار المنافسين الآخرين.

خامسا: وضع البرامج (Program formulation)

يتم وضع البرامج لتحقيق التوجه الاستراتيجي ويعني ذلك تطبيق عناصر المزيج التسويقي، فوضع البرنامج التسويقي أمر في غاية الأهمية خاصة عندما يكون هذا البرنامج منسجم مع الإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التسويقية.

سادسا: تطبيق الإستراتيجية (Implementation strategies)

أي تطبيق البرنامج التسويقي، والمستهلك هو الحكم والفيصل للحكم على نجاح أو فشل البرنامج التسويقي وتحقيق رضائه.

سابعا: التغذية العكسية والرقابة الإستراتيجية (Feed Back and strategy Control)

بعد تطبيق الإستراتيجية فإن المنظمة تحتاج إلى تتبع نتائج تطبيق الإستراتيجية التسويقية ومراقبة أي تحسين لغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

إدارة عملية التسويق

أولا: تخطيط نشاط التسويق

تتطلب عملية وضع الخطط التسويقية ما يلي :

ا) إجراء البحوث والدراسات التسويقية

ب) تخطيط دراسة السوق

ج)تطوير المزيج التسويقي

أ- إجراء البحوث والدراسات السوقية :

إن المنشآت لا تعمل في فراغ فهي جزء من البيئة التي تتواجد فيها منشآت أخرى وإن استمرارها مرهون بمدى تفاعلها معها.لذلك لا بد من تحليل البيئة للتعرف إلى الفرص التسويقية واستغلالها إلى جانب معرفة المخاطر والتهديدات والقوى التي لا بد من مواجهتها والتقليل من أثارها.

وتحتفظ المنشآت الكبيرة بأقسام أو إدارات بحوث خاصة بها تتولى أعمال البحوث التسويقية :

أما عملية البحث التسويقي فتشمل أربع خطوات:

1) الخطوة الأولى : تحديد المشكلة وأهداف البحث.

2) الخطوة الثانية:جمع المعلومات الخاصة بمشكلة البحث من المصادر الأولية والثانوية.

3) تحليل المعلومات التي تم جمعها.

4) الخطوة الرابعة : وضع تفسير واستخلاص النتائج وإعداد تقارير بشأنها.

وتعتمد المنشآت على نظم المعلومات التسويقية التي توفر معلومات وبيانات حيوية في المجالات التالية :

- مراقبة الأداء داخل المنشأة
- مراقبة الأسواق
- التحريات التسويقية

ب- تخطيط ودراسة السوق ويشتمل على:

1- قياس الطلب ووضع التنبؤات لحجم المبيعات المستقبلية

2- تجزئة السوق على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين على الأساس الديمغرافي، وعلى أساس نوع المشتري (نهائي أو صناعي) وعلى الأساس الجغرافي

3- اختيار السوق : بحيث يتم اختيار السوق على الأسس التالية :

- الحجم الكبير للقطاع السوقي الحالي.
- عدم وجود منافسة قوية للمنشأة في القطاع المستهدف.
- وجود حاجات غير مشبعة في القطاع السوقي .
- الصورة الذهنية للسلعة عند المستهلك والمركز الذي ترغب المنشأة في شغله في القطاع السوقي .

ج- تطوير المزيج التسويقي :

يتكـون المـزيج التسـويقي مـن المنـتج، والسـعر، والتوزيـع، والترويج، وسيتم شرح هذا الموضوع لاحقاً.

ثانيا: تنظيم النشاط التسويقي :

إن من أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تنظيم النشـاط التسـويقي هـو موقـع هـذا النشـاط فـي الهيكـل التنظيمـي ومـن أهـم الاعتبارات التنظيمية الواجب أخذها في الاعتبـار لتنظيم النشـاط التسـويقي ما يلـي:

1- حجم المهام والأنشطة
2- تعدد السلع والخدمات
3- الانتشار الجغرافي
4- ازدياد وتنوع العملاء

إن هـذه العوامـل سـالفة الـذكر هـي التـي تحـدد حجـم تنظـيم النشـاط التسـويقي فـي المنشـأة، لـذلك يجـب دراسـتها وتحليلهـا لتحديـد شـكل هـذا التنظيم ومن متطلبات التنظيم الفاعل لوظيفة التسويق ما يلـي:

- مـنح اسـتقلالية لوظيفـة التسـويق بحيـث تـرتبط بـالإدارة العليـا لمنحهـا الدعم والمساندة.
- دعـم نشـاط التسـويق بمـوظفين ذوي خبـرة مـع تـوفير نظـام أجـور وحوافز عادلة لهم.
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق.
- إجراء اختبارات للسلع الجديدة في السوق.
- تحليل أسعار المنافسين.
- تحليل أنواع منافذ التوزيع.
- تحديد أهداف الترويج.

ثالثا: متابعة ومراقبة نشاطات التسويق:

نظرا للمشكلات والمعوقات العديدة التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التسويق يتعين على إدارة التسويق تنفيذ برنامج لمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط التسويقية.

ويمكن تعريف مراقبة النشاط التسويقي بأنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية لضمان تحقيق أهداف التسويق.

وبالإمكان التركيز على ثلاثة مجالات للرقابة على النشاط التسويقي وهي:

أ-مراقبة خطة التسويق السنوية

ب- مستوى الربحية

ج- مدى ملاءمة خطط المنشأة للفرص المتاحة

أ- **مراقبة خطة التسويق السنوية:** وتهدف هذه الرقابة للتأكد من أن المنشأة تحقق مستوى المبيعات والغايات المحددة في خطتها السنوية وفق الخطوات التالية:

- تحديد أهداف ومعايير أداء
- قياس الأداء الفعلي
- مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ب- **مراقبة الربحية:** ينبغي قياس ربحية السلع وفق المناطق وفئات المستهلكين ومنافذ البيع وحجم الطلبيات.

ج- **المراقبة الإستراتيجية:** وتنطوي على القيام بالمتابعة و تحليل الفاعلية الشاملة للمنظمة وعلى النحو الآتي:

- إجراء مراقبة ومتابعة مستمرة لبرامج التسويق بشكل دوري.
- إجراء مراقبة شاملة للقطاع السوقي المستهدف.
- عدم اختصار الرقابة على فترات الأزمات .

- إجراء تدقيق شامل للسوق .

المزيج التسويقي (Marketing Mix)

يُعرف المزيج التسويقي: بأنه عبارة عن توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها، وتهدف هذه التوليفة إلى إشباع سوق معين أو جزء منه.

والمزيج التسويقي يتكون من عدة عناصر أساسية هي:

1- المنتج (product)

2- التسعير (pricing)

3- التوزيع (place)

4- الترويج (promotion)

وبعض الباحثين قد أضاف ثلاثة عناصر إضافية للمزيج التسويقي ترتبط بالخدمة وهي:

5- الناس (people)

6- العمليات (process)

7- العناصر المادية (physical)

وتم تسمية هذه العناصر المذكورة أعلاه (7ps).

وسيقتصر الحديث عن عناصر المزيج التسويقي الأربعة الأساسية والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولا: المنتج (Product)

يعرف المنتج: بأنه كل شيء يُقتنى بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة أو غير ملموسة ويشتمل على منافع متوقعة.

ويُعد المنتج أهم عناصر المزيج التسويقي لأنه يمثل سبب وجود المنظمة.

وسنتناول في هذا الأمر المتعلق بالمنتج المسائل التالية:

أ) مفهوم المنتج: (product concept)

يشمل مصطلح المنتج ثلاثة عناصر أساسية:

- السلعة (good)
- الخدمة (service)
- الأفكار (ideas)

ب.أنواع المنتجات :

ويمكن تصنيف أنواع المنتجات إلى نوعين وهما:

1) منتجات المستهلك (Consumer products)

2) منتجات صناعية (Industrial goods)

1) منتجات المستهلك:

وهي منتجات تُشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر، وتشمل هذه المنتجات عدة أصناف. (كوتلر Kotler)

- المنتجات الميسرة (Convenience) وهي منتجات متعددة الأنواع، ومتكررة الشراء، وغير مرتفعة الثمن ومن أمثلتها السكر، الشاي، السجائر.
- منتجات السوق (Shopping products) وهي منتجات يتطلب الحصول عليها جهدا أكبر ومقارنة بين بدائل متعددة من العلامات التجارية، وهي قليلة التكرار من حيث شرائها مثل الأثاث.
- منتجات خاصة (Speciality products) وهي منتجات ذات صبغة خاصة تتطلب جهداً خاصاً وتخطيطا طويلا ومقارنة بين الأسعار والعلامات التجارية لشرائها مثل ساعات رولكس أو سيارات فاخرة.
- منتجات غير المنشودة (Unsought products) وهي منتجات غير حاضرة في الذهن ولا تطلب إلا بعد أن تظهر الحاجة إليها من خلال الإعلان مثل خدمات التأمين.

2)منتجات صناعية:

وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تعد مدخلات لمنتجات أخرى نتجتها منظمات الأعمال مثل::

- المواد الأولية
- تجهيزات ثقيلة مثل المعدات
- خدمات الأعمال مثل الاستشارات المالية
- الأجزاء والمكونات مثل الإطارات

ج) دورة حياة المنتج (Product life cycle)

ويقصد بها سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله للسوق وحتى تدهوره وانحداره وتشمل دورة حياة المنتج المراحل التالية:

- **مرحلة التقديم (Introduction)**

تتميز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف الإعلان وانخفاض نسبة المبيعات والأرباح وقد تكون هناك خسارة

- **مرحلة النمو (Growth)**

تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتزايد ويزداد وعي المستهلك بوجود المنتج، وتبدأ الأرباح بالتحقق وتحاول المنظمة خلق ولاء للمنتج

- **مرحلة النضوج (Maturity)**

تبلغ المبيعات في هذه المرحلة ذروتها، ويكون المنتج معروفا

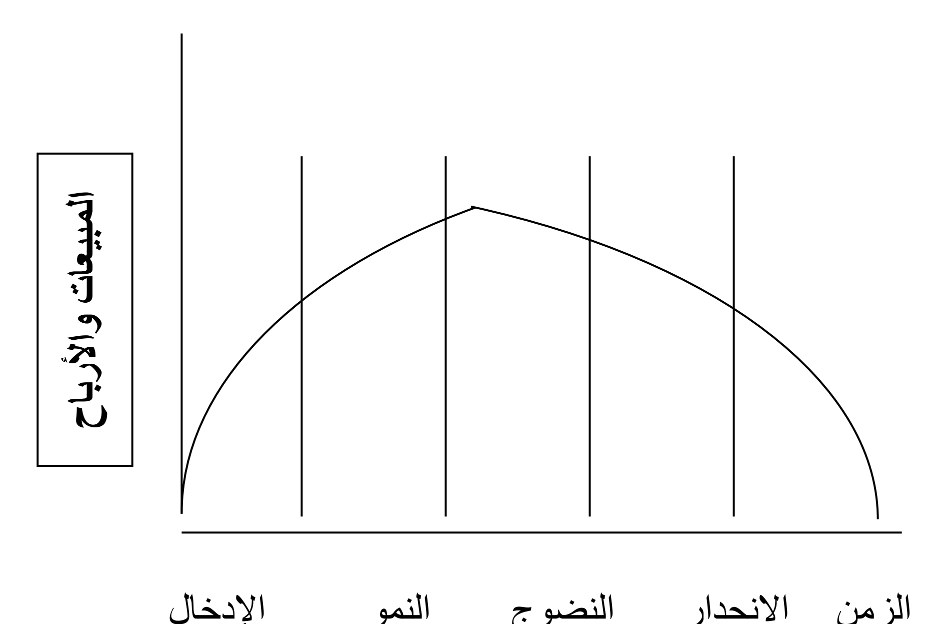
- **مرحلة الانحدار أو التدهور (Decline)**

تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالانخفاض وتنخفض الأرباح.

ولا بد من الإشارة إلى ضرورة المواءمة بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء كل مرحلة من هذه المراحل والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج.



الشكل (9) دورة حياة المنتج



د) المزيج السلعي (product-Mix)

ويقصد به عدد السلع والخدمات التي تقوم الشركة المنتجة (البائعة) بعرضها للبيع في السوق وللمزيج السلعي معايير مختلفة كالتالي (كوتلر kotler):

- **اتساع المعيار:**
- ويقصد به عدد خطوط إنتاج السلع التي تنتجها أو تسوقها المنشأة فقد تتعامل المنشأة مع خط إنتاجي واحد بينما تتعامل أخرى مع خطوط سلعية عديدة (ثلاجات، غسالات)

- **عمق المزيج :**
- ويقصد به متوسط عدد الأصناف التي تقوم المنشأة بإنتاجها من خطوط الإنتاج المتاحة جميعها (إنتاج سيارات ذات أحجام مختلفة ومواصفات متباينة أو إنتاج السجائر بأحجام ومواصفات مميزة)

- **ترابط المزيج :**
- يقصد به مدى وجود علاقة أو رابطة بين عناصر المزيج السلعي (مثل أدوات الحلاقة ،ومعجون وشفرات الحلاقة)
- والهدف من المزيج السلعي هو :
- تخفيف درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة المنتجة في السوق لأنه لو فشل المنتج الوحيد الذي تنتجه فإنها تخرج من السوق ،لذلك فإن المزيج السلعي ووجود أصناف مختلفة تنتجها المنشاة يخفف من درجة المخاطرة التي تتعرض لها فلا توجد شركة تتعامل فقط مع منتج واحد وإنما على الأقل تتعامل مع منتجين أو أكثر حتى إذا فشل أحدهما نجح الأخر وهذا يخفف من درجة المخاطرة بالخروج من السوق
- مواجهة المنافسين في السوق .
- استغلال فرص النمو في السوق وكذلك استغلال أي فرص تسويقية في البيئة المحيطة بها.
- زيادة الحصة السوقية وزيادة حجم المبيعات وزيادة أرباح الشركة.
- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية في المصنع .

هـ) العلامات التجارية :(Branding)

يقصد بالعلامة التجارية الاسم أو الرمز أو التصميم أو أي توليفة منهم تساعد على تشخيص المنتج وإعطائه هوية تميزه عن المنتجات الأخرى وتعد العلامات التجارية القوية أصولا مهمة لمنظمة الأعمال فعلامات تجارية مثل مرسيدس وسوني وغيرها من العلامات تقدر القيمة السوقية لها بعشرات المليارات من الدولارات ، فهذه العلامات مطبوعة في ذاكرة الزبون في جميع أنحاء العالم.

أنواع العلامات (Types of Brands)

يمكن أن تصنف العلامات بطرق مختلفة كالتالي:

- العلامات العائلية: وهي علامات مفردة تغطي مجموعة من المنتجات ذات العلاقة فيما بينها مثل علامة (نبيل) تغطي مجموعة كبيرة من المنتجات الغذائية المختلفة.
- العلامات الفردية: وهي علامة تخص منتج واحد مثل (نوكيا N70).
- العلامة الوطنية: وهي علامة المنشأة أو المصنع.
- العلامات الخاصة: علامة خاصة بالأسواق ومنافذ التوزيع مثل (Safeway).

سمات العلامات الجيدة:

- أن يكون بسيطا ويمكن تذكره مثل سوني.
- أن يكون متاحا بمعنى انه لم يسبق لجهة أخرى استخدامه.
- أن يكون مناسبا ومرتبطا بالمنتج.
- أن يكون مقبول عالميا.

و) التعبئة والتغليف (Packinhg)

يمثل هذا النشاط التسويقي عنصرا مهما في إستراتيجية المنتج.

ويقصد بالتعبئة والتغليف: كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوات أو الأوعية الحاوية للمنتج.

ومن فوائد التعبئة والتغليف ما يلي:

- حماية السلعة والمحافظة عليها.
- وسيلة لتمييز السلعة عن السلع الأخرى.
- جذب المستهلك للسلعة.
- شرح محتويات ومكونات السلعة وطريقة استخدامها ومدة صلاحيتها والعلامة (الماركة) المميزة لها.
- حماية السلعة من التلف أثناء عملية النقل والمبادلة.

ثانياً: التسعير (Pricing)

يمكن تعريف السعر (Price) على أنه المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة

وفي علم الاقتصاد يتحدد السعر في النقطة التي يلتقي فيها منحنى العرض مع منحنى الطلب، ويستخدم التسعير وسيلة لقياس القيمة.

ويعد السعر هو المصدر الرئيس لإيرادات الشركة وهذا ما يميزه عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى كونها تمثل مصاريف الشركة في حين أن السعر هو مصدر لإيرادات الشركة.

أهداف التسعير:

- **الربح (Profit):** السعر يهدف إلى الربح وذلك بإضافة هامش مناسب للربح إلى تكاليف الإنتاج.
- **زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية (Volume and market share)**
- في العادة تقوم الشركات بتسعير منتجاتها بإضافة هامش ربح بسيط بهدف زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية لها
- **المنافسة (Competition)**:

وذلك بان تقوم المنظمة بتسعير منتجاتها على أساس السعر التنافسي (Competitive price) آخذة بعين الاعتبار أسعار السلع الأخرى التي يقدمها المنافسون الآخرون في السوق.

- **الصورة الذهنية الايجابية (Positive image)**

لتحقيق صورة ذهنية إيجابية تقوم الشركات بالمحافظة على جودة منتجاتها ووضع سعر للمنتج يقنع المستهلك بأنه المنتج ذو سعر منخفض.

- **الموقع في السوق (Market position)**

يُحدد السعر عادة موقف منظمة الأعمال في السوق، خاصة عندما تبنى إستراتيجية القيادة على أساس أقل الأسعار في السوق.

- **تحقيق معدل عائد مرتفع على الاستثمار**

- **التدفق النقدي:**

قد تضطر المنشأة إلى تخفيض أسعار منتجاتها في سبيل الحصول على سيولة لدفع التزاماتها المالية تجاه الغير،و بعض التكاليف التشغيلية الضرورية لتسيير أعمال.

- **البقاء: قد تلجا المنشأة إلى خفض أسعارها وخصوصا في المراحل الأولى والأخيرة لدورة حياتها للمحافظة على بقائها.**

العوامل المؤثرة في الأسعار (Pricing factors)

هنالك بعض العوامل الضاغطة التي تدفع المنشآت إلى اتباع سياسة تسعيرية معينة لمنتجاتها ومن أهم هذه العوامل:

- **قانون العرض والطلب:**

إن مستوى العرض والطلب للسلع والخدمات المعروضة في القطاع السوقي لها تأثير كبير على تحديد سعر المنتج.

- **المنافسة:**

تؤدي المنافسة إلى إتباع إستراتيجيات متباينة تؤدي إلى خفض أو رفع الأسعار للسلع والخدمات تبعاً لقوى المنافسة في الأسواق

- **الحكومة:**

تتدخل الحكومة في تحديد أسعار بعض المواد خاصة الأساسية منها لحماية المستهلك.

- **الربح:**

قد يفرض الملاك (أصحاب الأسهم) على المنشأة ضغوطا لرفع الأسعار بهدف تحقيق مستوى أرباح مجزية من بيع السلع والخدمات.

- **كلفة الإنتاج:**

كلما كانت كلفة إنتاج السلع أو الخدمات عالية كلما اضطرت المنظمة إلى رفع أسعارها لتغطية هذه التكاليف

ثالثاً: التوزيع (Place)

ويقصد بالمزيج التوزيعي هو توليفة من قنوات التوزيع تستخدمها منظمات الأعمال لإيصال منتجاتها إلى المستخدمين النهائيين.

وتستخدم منظمات الأعمال اليوم النشاط التوزيعي بوصفه وسيلة فاعلة لزيادة المبيعات والحصة السوقية ولإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء أكان مستهلك نهائي أو مستهلك صناعي.

الوسطاء وقنوات التوزيع :

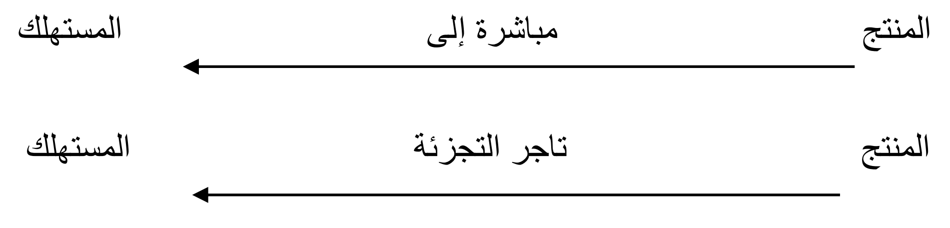
الوسيط:

هو شخص أو منظمة تساعد على توزيع السلع والخدمات من خلال توصيلها إلى المستهلك.

أما قناة التوزيع فهي عبارة عن سلسلة من المنظمات التسويقية التي تحرك المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين ويوجد العديد من قنوات التوزيع المتباينة في خصائصها وهي كالتالي:

1) القناة المباشرة (direct channel) :فهي قناة ينساب فيها المنتج من الشركة المنتجة إلى المستهلك مباشرة بدون أي وسيط .
2) تاجر التجزئة (retailer): تستخدم المنظمة تجار التجزئة لأجل بيع المنتجات مباشرة إلى المستهلك.
3) تاجر الجملة (wholesaler) : وهو وسيط يبيع المنتجات لآخرين قد يكونوا تجار تجزئة أو أعمال
4) الوكلاء و السماسرة (agents brokers) :وهم وسطاء مستقلون يمثلون العديد من المنتجين ويتوسطون للبيع لتجار الجملة أو تجار التجزئة.

انظر الشكل أدناه الذي يوضح قنوات التوزيع



المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المنتج ← الوكلاء/السماسرة ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

استراتيجيات التوزيع:

تعتمد منظمات الأعمال ثلاثة أنواع من إستراتيجيات التوزيع وهي:

1- التوزيع الكثيف أو الشامل (Intensive Distribution) وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم المنتج بتوزيع منتجاته من خلال قنوات توزيعية عديدة من خلال تجار الجملة والتجزئة وتستخدم هذه الإستراتيجيات في منتجات السكر والأغذية المعلبة والمجلات ... الخ

2- التوزيع الحصري (Exclusive Distribution) وذلك بحصر التوزيع للمنتجات في عدد محدود من تجار الجملة وتجار التجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة مثل توزيع المجوهرات والساعات الثمينة.

3- التوزيع الانتقائي (Selective Distribution) وهذه الإستراتيجية تعتمد اختيار عدد قليل من تجار الجملة أو التجزئة الذين يولون عناية فائقة وكبيرة للمنتجات مثل السلع المعمرة والمكائن والمعدات.

وإن استخدام استراتيجيات التوزيع الفاعل سوف تؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف وإلى زيادة الأرباح وبالتالي تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة التسويق في المنشات.

رابعاً: الترويج (Promotion)

يعد الترويج للمنتجات من أكثر الأنشطة التسويقية التي تجذب المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة.إذ يهدف النشاط الترويجي إلى تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة وإطلاعه على مزاياها وما توفره له من فوائد بغرض التأثير عليه وإقناعه وخلق الطلب على السلعة.

والمزيج الترويجي (Promotion mix) هو توليفة من الطرق والأساليب والتي تتبعها المنشأة لترويج منتجاتها وتشمل ما يلي:

1. حملات البيع الشخصي : وتتم من خلال قيام مندوبي المبيعات في المنشأة بالاتصالات الشخصية ومقابلة العملاء وجهاً لوجه لإقناعهم بشراء سلع وخدمات النشأة.
2. الإعلان للمستهلكين بكافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة الخ.
3. تنشيط المنشآت: كتوزيع هدايا تذكارية .
4. العلاقات العامة بهدف إقامة علاقات طيبة مع المستهلكين .

المنافسة التسويقية

أولا: المنافسة:

وتعني المنافسة ببساطة تقديم منتج (سلعة أو خدمة) للمستهلك بمواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنافسين الآخرين.

والمنافسة وفقاً لـ (Porter) " إنه في أي صناعة يكون هناك مجموعة من الشركات تتنافس فيما بينها لتقديم سلع أو خدمات تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، وتحقيق أرباح لهذه الشركات وزيادة حصتها السوقية، يرى (Porter) أنه يجب تحليل خمسة عوامل قبل صياغة أي إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لأي شركة وهذه العوامل هي:

أ- درجة أو حدة المنافسة في السوق، ويعتمد هذا الأمر على عدد المنافسين في السوق، فكلما زاد عدد المنافسين زادت حدة المنافسة في السوق والعكس صحيح.

ب- احتمال دخول منافسين جدد، وهذا يعتبر تهديدًا وعاملا يجب أخذه في الاعتبار لأنه يعني دخول بدائل جديدة للمنتجات في السوق.

ج- القوة الشرائية للمستهلكين

د- القوة التفاوضية للمشتريين.

لذلك يجب تحليل العوامل المذكورة أعلاه لتحديد إستراتيجية تسويقية فاعلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

كذلك يجب تحليل وتحديد نوعية المنافسين، وما هي خصائصهم وإستراتيجياتهم التسويقية، وأهدافهم وما هي نقاط القوة والضعف لديهم لذلك فإن تحليل المنافسين أمر في غاية الأهمية.

ثانيا :تصميم الاستراتيجيات التنافسية (كوتلر kottler)

هناك (4)إستراتيجيات تنافسية :

1- إستراتيجية القائد في السوق (Market –leader strategy)

2- إستراتيجية المتحدي في السوق (Market-challenger strategy)

3- إستراتيجية التابع في السوق (Market follower strategy)

2- إستراتيجية القائد في سوق معينة أو شريحة سوقية محددة

وسنتحدث عن كل من هذه الإستراتيجيات بإيجاز:

1- إستراتيجية القائد في السوق (Market leader strategy)

وفقاً لهذه الإستراتيجية يكون للشركة أكبر حصة سوقية في السوق في المجال الذي تعمل فيه.

فمثلا شركة (Orang) هي شركة قائدة في مجال الاتصالات.

والإستراتيجيات التي تستخدمها الشركة القائدة في السوق تتكون من (6) إستراتيجيات دفاعية كالتالي :

- **الدفاع عن الموقف الحالي (Position defense)** وذلك عن طريق تصميم وبناء ماركة ممتازة للمنتج في السوق والترويج له وتقديم خدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع .
- **المحافظة على الموقف التنافسي:** عن طريق بذل كافة الجهود للمحافظة على الموقف التنافسي في السوق إما بتخفيض السعر أو منح الخصومات أو تقديم الكفالات للمنتج

- **الدفاع الوقائي (Preventive defense)** ويقصد بذلك قيام المنشأة بمهاجمة المنافسين الآخرين قبل أن يقوموا بمهاجمتها مثل القيام بتوفير برامج تقسيط مريحة لبيع السلع أو تقديم الخدمات أو عن طريق تقديم تسهيلات متميزة لشروط الدفع مقارنة بالمنافسين الآخرين
- **إستراتيجية الدفاع:** ويقصد بهدف الإستراتيجية قيام المنشأة بالرد على الهجوم الذي تتعرض له من قبل المنافسين.
- **الدفاع المتحرك أو المتنقل (Mobile defense**: وذلك بالتحرك إلى قطاع سوقي جديد في مناطق جغرافية جديدة أو عن طريق التنويع في أسواق جديدة لم يتم إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيها وكذلك البحث عن مستهلكين جدد في أسواق جديدة
- **إستراتيجية التعاقد (Contraction defense)** :ووفقاً لهدف الإستراتيجية تقوم الشركة بإبرام عقود طويلة الأجل لضمان استمرارية الحصول على سلع معينة وهي إستراتيجية ضعيفة وتدل على الانسحاب من السوق.

2.إستراتيجية التحدي في السوق:

على المنشأة التي تتبع إستراتيجية المتحدي أن تتبع ما يلي:

- إتباع سياسات الخصومات السعرية.
- تخفيض أسعار البيع للمنتجات .
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومتميزة.
- إنتاج منتجات متنوعة.
- تحسين وتطوير المنتجات الحالية.
- زيادة قنوات التوزيع.

3) إستراتيجية التابع في السوق (Market-follower strategy)

إن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تستطيع أخذ موقع القائد في السوق، وذلك لضعف إمكاناتها ومواردها، حيث إنها تسعى لتحقيق أرباح دون الدخول في منافسة مع القائد في السوق أو مع المنافسين الآخرين.

فأسلوب القائد التابع في السوق يميل إلى تقليد القائد في السوق وتقليد المتحدي في السوق من ناحية المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع.

لذا نجد هذا الأسلوب يفتقر إلى الإبداع، ولا يأخذ زمام المبادرة، ولديه مشكلات إنتاجية، لذلك يلجا التابع في السوق إلى مايلي:

- تقليد منتجات القائد في السوق وبيعها في السوق السوداء أو من خلال موزعين معروفين
- يقلد اسم المنتج وطريقة التصنيع مع اختلافات بسيطة
- يتبنى منتجات القائد ويحاول تطويرها

4)إستراتيجية القائد في شريحة معينة من السوق (Market-nicher strategy) وتهدف هذه الإستراتيجية إلى اختيار سوق صغير محدد، أو قطاع سوقي ضيق ،كما تتجنب هذه الإستراتيجية منافسة الشركات الكبيرة، فالشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجيات تدخل مجالات أو أسواق ضيقة لا ترغب الشركات الكبيرة الدخول فيها أو لا تكون محور اهتمامها.

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية

(1) دوديــن ، أحمــد يوســف (2010)، إدار التســويق المعاصــر ، الاكاديمون للنشر، عمان الأردن.

(2) هناء عبد الحليم، الإعلان والترويج. جامعة القاهرة، 1993.

(3) بشير عباس العلاق، الترويج والإعلان، أسس ونظريات وتطبيقات دار اليازوري العلمية. عمان – الأردن ، 1998.

(4) عدلي العبد عاطف، الاتصال والرأي العام. دار الفكر العربي. القاهرة، 1993.

(5) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات ، (ط3). دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن، 1999.

(6) بسام خالد الطيارة، الإعلان المعاصر. دار المعارف للنشر والتوزيع. بيروت، 2005.

(7) صابات خليل، وسائل الإعلام نشأتها وتطورها . مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة، 1976.

(8) محمود أدهم، الفكرة الإعلامية. مطبعة دار الثقافة للطباعة والنشر. القاهرة، 1983.

(9) حسن أحمد توفيق، إدارة المبيعات. دار النهضة العربية. القاهرة، 1988.

(10) محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين شمس. القاهرة.

(11) ثابت عبد الرحمن ومنى راشد، إدارة التسويق (مدخل استراتيجي تطبيقي). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت، 1994.

(12) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة، 1980.

(13)نبيل عارف الجروي، مقدمة في علم الاتصال. الإمارات العربية المتحدة، 1985.

(14)عدنان أبو عمشة، العلاقات العامة. مركز تطوير الإدارة الإنتاجية وزارة الصناعة. دمشق، 1983.

(15)جميل أحمد خضر، العلاقات العامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان – الأردن، 1998.

(16)يوسف مرزوق، مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية، 1998.

(17)راشد محمد لطفي، الاتصالات الإدارية. مطابع الفرزدق. الرياض، 1983.

(18)بشير عباس العلاق، التسويق الحديث. الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان. ليبيا، 1996.

(19)أحمد عادل راشد، الإعلان، دار النهضة العربية. بيروت، 1981.

(20)سمير محمد حسن، الإعلان. عالم الكتب. القاهرة، 1993.

(21)محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك. مكتبة دار الثقافة. عمان – الأردن، 1997.

(22)قحطان العبدلي وسمير العبدلي، الترويج والإعلان. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن، 1995.

(23)شاهيناز طلعت، الرأي العام. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة، 1989.

(24)طاهر مرسي، فن الإعلان. السويس، 1993.

(25)جمال أبو شنب، الدعاية والإعلان، دار المعرفة الجامعية. حلوان، 2005.

ب) المراجع الأجنبية:

(1) Marro Authony، Columbia Journal is M Review، 1985.

(2) Zima Pierre، Theorie Critiaue Dudiscous، ladiscurstivite entre Adoron et Le post Maternisme، Paris، 2003.

(3) Martiueau، Motivation in Advertising Mc-Graw-Hill Book، New York، 1986.

(4) P Kotler، Marketing Management: Analysis، planning implementation، 8th ed.، Prentice-Hall، U.S.A، 1994.

(5) A Sanford، Communication Behavior in Organization، Charles Merrill، Ohio، 1976.

(6) Billie J. Washlstrom، Perspectives on Human Communications، WMC Brown Publishers، 1992.

(7) Frank Jefkins، Public Relation، 3rd ed.، an Publishing، London، 1989.

(8) B Canfield، Public Relations، Irwin، Homewood، ILL-nois، 1986.

(9) Christine Beckert، Getting started in Man Media، National Textbook، ILLinious، 1992.

(10) Louis Wallis، Computers and the Sales Effort، New York، the Conference Board، 1986.

(11) Cecil G Howard، Building for Incentive Programs، Sales and Marketing، 1980.

(12) Mark Edwards، Theodore Cumming John Schlacter، the Paris – Peoria Solution، 1984.

(13) Bruce R.، Ellig، Sales Compensation: A system Approach Compensation Review، 1982.

(14) www.m2n2.net

الفصـــــــــل الثامن
وظائف الإدارة المالية

8

- مقدمة
- تعريف الإدارة المالية
- خصائص الإدارة المالية
- أهداف الإدارة المالية
- وظائف الإدارة المالية
- حقول الإدارة المالية
- علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى
- تحليل القوائم المالية باستخدام النسب

الفصل الثامن

وظائف الإدارة المالية

مقدمة :

الوظيفة المالية هي إحدى الوظائف الرئيسة في أي منظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها ، فالمشروع العام والخاص أو المؤسسة الحكومية والجمعية الخيرية تحتاج إلى الوظيفة المالية . ولا يقتصر وجودها على المؤسسات المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي .

ومن مشاهداتنا اليوم في عالم الأعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول أن نجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الإنتاج والاستثمار في أصول ثابتة ومتداولة تعتمد إلى حد كبير على سياساته المالية ولن يحافظ على نموه وربحيته إلا بإعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى .

تعريف الإدارة المالية :

هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية تختلف باختلاف الكتَّاب ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تتفق من حيث المضمون ومن هذه التعريفات :-

التعريف الأول:

أ - هي الوظيفة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح .
ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن مدخل القرارات المالية يعتمد على :

1- التمويل وهو توفير الأموال للمنظمة سواء من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية عن طريق الاقتراض.

2- الاستثمار وهو اتخاذ القرارات التي تتضمن توظيف الأموال في الموجودات المختلفة بنوعيها المتداولة والثابتة مع الأخذ بعين الاعتبار كل من العائد والمخاطرة في الحسبان عند اتخاذ القرار .

3- توزع الأرباح وهو اتخاذ قرار بتوزيع جزء أو كل الأرباح الصافية التي تحققها المنشأة ويعتبر هذا القرار من القرارات المهمة .

التعريف الثاني:

ب - هي تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين ماليا وممارسة الرقابة على الأداء المالي للشركة، وإدارة التدفقات النقدية.

التعريف الثالث:

ج - التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التفاعل مع الأسواق المالية .

خصائص الإدارة المالية :

تتمتع الإدارة المالية بمجموعة من الخصائص أو السمات ومن أبرزها:

1) التعامل مع شبكة مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد .

2) هدفها هو هدف المشروع نفسه .

3) صعوبة تحديد مجال عملها .

4) استجابتها للظروف الضاغطة .

أهداف الإدارة المالية :

تُشتق أهداف الإدارة المالية أساسا من أهداف منشأة الأعمال وتعتبر عملية الاشتقاق هذه محاولة لها أهميتها الرئيسة في كشف أهداف هذه الإدارة المتخصصة من خلال أهداف المنشأة بأكملها . وحتى نتعرف إلى هدف الإدارة المالية بدلالة أهداف المنشأة ينبغي التأكيد على أن القرارات الرشيدة للإدارة العلمية تفترض وجود أهداف محددة واضحة من الضروري حصرها، وتحديدها والاتفاق عليها، وهنا يمكن القول أيضا أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال القرارات المالية هو تحقيق هدفين رئيسين رغم ما أثارته هذه الأهداف من جدل علمي بين معظم كتاب الإدارة المالية سواء في مضمونها أو في فترات تحقيقها وهذان الهدفان هما :-

1- هدف تعظيم الأرباح أو هدف تعظيم ربحية السهم :-

يعتبر هذا الهدف من الأهداف الإستراتيجية لمنشآت الأعمال وقد ساد الاعتقاد طويلا أن هذا الهدف إنما يمثل الهدف الأول لمنشآت الأعمال، ونشأت أهميته هذا الهدف من كونه يمثل المبرر الأساسي لاستمرارية أي منشأة أعمال هادفة لتحقيق الربح، كما أنه يمثل مؤشرا مهما لتقييم النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتعظيمه إنما يعبر عن فاعلية الإدارة المالية .

ورغم بناء الكثير من إستراتيجيات الإدارة المالية نحو تعزيزه داخل منشآت الأعمال فقد وجُهت إليه الكثير من الانتقادات التي قللت من أهميته وهذه الانتقادات يمكن عرضها في المحددات التالية :

أ - التوقيت الزمني للعائد المتوقع أو القيمة الزمنية للنقود .

ب - درجة المخاطرة أو درجة التأكد من العائد المتحقق .

2- هدف تعظيم قيمة المنشأة :

يدور هدف الإدارة المالية في ظل الفكر المالي المعاصر حول تعظيم قيمة المنظمة أو هدف تعظيم ثروة الملاك أو هدف تعظيم القيم

السوقية للمنظمة أو بتعبير آخر هدف تعظيم القيمة الحالية للمنشأة وذلك قياسا بقيمتها الاسمية .

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مايلي:

- دفع عوائد الأسهم لحملة الأسهم. وبالتالي تستطيع المنشأة جذب المستثمرين والمحافظة على أسهمها وزيادة قيمتها السوقية.
- النمو: ويتم عن طريق التوسع في أعمالها وزيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها.
- المحافظة على أسعار الأسهم السوقية ويتم ذلك من خلال خلق الطلب على الأسهم واختيار المشروعات الناجحة لاستثمار أموالها.
- تجنب المخاطر المالية : ويتم ذلك باستثمار المنشأة لأموالها في مشاريع ناجحة وقليلة المخاطر.

وظائف الإدارة المالية :

ينظر المعاصرون إلى الإدارة المالية بوصفها جزءًا مكملاً للإدارة العليا وليس بوصفها موظفين مختصين مهتمين بعملية توفير المال، وطبقا لتلك الرؤية يتحمل المدير المالي مسؤولية أوسع، لا تقتصر على التأكد من توفر المال لتنفيذ خطط المنشأة بل تمتد مسؤوليته إلى التأكد من الاستخدام الأمثل لهذا المال وهذا يتطلب مقارنة منافع استخدام المال وتكلفة الحصول عليه من مختلف مصادره الممكنة. وعليه يمكن تصنيف الوظائف المالية إلى ما يلي:

أولاً: الوظائف التي تحقق السيوله:

ولغايات تأمين السيولة الكافية لتمكين المنشأة من ممارسة نشاطاتها تقوم الإدارة المالية بالأعمال التالية :

أ.التنبوء بالتدفقات النقدية التي تمكن المنشأة من مزاولة أعمالها اليومية.وعليه يتوجب على الإدارة المالية أن تكون قادرة على التنبؤ الموضوعي من حيث الكم والتوقيت بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.

ب.تدبير الأموال: يتوجب على المنشأة معرفة كمية الأموال المتاحة من كل مصدر، والفترات الزمنية التي تحتاجها فيها، ومصادر الأموال قد تكون داخلية (مساهمة الملاك، والإرباح والاحتياطيات) أو مصادر خارجية (كالقروض والتسهيلات الانتمائية من البنوك التجارية).وعلى المدير المالي المفاضلة في تدبير أموال المنظمة بين هذين المصدرين المذكورين أعلاه.

ثانياً: الوظائف التي تحقق الربحية: وتشمل الآتي:

أ.السيطرة على التكاليف في المنشأة: حيث تقوم الإدارة المالية بمراقبة تكاليف المنظمة وإبداء رأيها ، حولها وتقديم توصياتها للإدارة العليا للمنشأة.

ب.التسعير:

تقوم الإدارة المالية بتسعير السلع والخدمات بالاشتراك مع إدارة التسويق. وذلك بإضافة هامش ربح معين إلى تكاليف إنتاج هذه السلع والخدمات، وبحيث تكون الأسعار تنافسية تحظى بقبول العملاء.

ج.تحديد العائد المتوقع على رأس المال المستثمر.

تقوم الإدارة لمالية بتحديد العائد الذي تتوقعه المنشأة وتقبل به قبل الموافقة على استثمار أموالها في نشاط ما.

ثالثاً: الوظائف الإدارة للإدارة المالية:

وتشمل هذه الوظائف مايلي:

أ.إدارة أصول المنشأة:

ويتضمن مصطلح أصول المنشأة كلاً من الأصول الثابتة كالمباني،والآلات والسيارات ،والأصول المتداولة كالمخزون السلعي، والنقدية.

ب.إدارة الأموال:

ويشمل ذلك إدارة التدفقات النقدية الداخلة،والتدفقات النقدية الخارجة للمنظمة، لتحديد النقدية الواجب الاحتفاظ بها لمقابلة نفقاتها التشغيلية والرأسمالية والتزاماتها المالية الأخرى.

حقول الإدارة المالية :

تتكون الإدارة المالية من ثلاثة حقول أو تخصصات رئيسة هي :-

أ - النقود والأسواق المالية :

ويتعامل هذا الحقل أو التخصص بتوفير مصادر التمويل قصيرة الأجل مثل أذونات الخزنية الحكومية والأوراق التجارية وشهادات الإيداع

وكذلك الحصول على التمويل طويل الأجل من خلال التعامل مع أسواق رأس المال المحلية والعالمية مثل إصدار الأسهم العادية والأسهم الممتازة والاقتراض المباشر من المؤسسات المالية أو الاقتراض غير المباشر من خلال بيع السندات .

ب ـ الاستثمار :

ويركز هذا الحقل أو التخصص على المستثمرين أفراداً أو نيابة عن المؤسسات التي يعملون فيها لاختيار فرص توظيف وتشغيل الأموال في المشروعات المختلفة من خلال تطبيق آليات ونماذج ومعايير محددة في التقييم لهذه المشاريع ، ثم اختيار التوليفة أو المحفظة الملائمة من تلك الاستثمارات بما يضمن تحقيق معدلات عائد معينة في ظل مستويات مقبولة من مخاطر الاستثمار .

ج ـ مالية المنشأة :

ويركز هذا التخصص على القرارات من وجهة نظر داخلية مثل إدارة النقدية، وإدارة الخزين، وإدارة الائتمان التجاري الذي يمنحه الموردون إلى المنشأة وكذلك الائتمان التجاري الذي تمنحه المنشأة إلى زبائنها فضلا عن إعداد التقارير الدورية .

موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة :

يرأس الإدارة المالية مدير مالي يطلق عليه أحيانا مساعد المدير العام للشؤون المالية و تتكون الإدارة المالية من نشاطين رئيسين هما المحاسبة والخزينة .

أ ـ قسم المحاسبة

ويرأس قسم المحاسبة مدير الحسابات ويُسمى أحياناً بالمراقب المالي .

ويقوم هذا القسم بإعداد القيود المحاسبية، والترحيل، وإعداد الكشوفات المالية الدورية،وتخطيط الأرباح،والإنفاق الرأسمالي وقياس التكلفة،والدراسات المالية، والنشاطات التنفيذية للجهاز المحاسبي وإعداد القوائم المالية للمنشأة.

ب ـ قسم الخزينة:

ويرأس هذا القسم أمين المال للوظائف المتصلة بإدارة الأموال وتتضمن هذه الوظيفة، إدارة التدفقات النقدية والتنبؤ بالاحتياجات المالية للمنشأة وإدارة العلاقات المالية مع المؤسسات المالية الأخرى التي تتعامل معها المنشأة،وكذلك المحافظة على أموال المنشأة ويشمل هذا القسم أيضاً النشاطات التالية:

* التمويل .
* دراسات الجدوى والاستثمار وإعداد الموازنة الرأسمالية .
* إدارة النقدية وإعداد الموازنة النقدية .
* إدارة الائتمان التجاري .
* إدارة السيولة والمخزون .
* التعامل مع الأسواق المالية والنقدية .
* إدارة المخاطر المالية ومخاطر الأعمال .

الإدارة المالية في القرن الواحد والعشرين :

عندما ظهرت الإدارة المالية بوصفها أحد الحقول المستقلة في بداية القرن العشرين كان التركيز على القضايا القانونية مثل الاندماج . إلا أنه أثناء فترة الركود في الولايات المتحدة الأمريكية التي امتدت حتى منتصف ثلاثينيات القرن الماضي، تحول التركيز إلى قضايا ملحة في تلك الفترة مثل معالجة حالة الإفلاس، وبالرغم من ذلك بدأ في منتصف الخمسينيات التحرك نحو التحليل النظري والتركيز على القرارات الإدارية التي تهدف إلى تعظيم قيمة الشركة . إن التركيز على تعظيم قيمة الشركة استمر في بداية القرن الواحد والعشرين و هناك اتجاهين أصبحا على درجة كبيرة من الأهمية هما:ـ

الأول : عولمة الأعمال :ـ

تعتمد الكثير من الشركات هذه الأيام وبشكل متزايد على عملياتها خارج حدودها الدولية ومن المعلوم أن هناك أربعة عوامل تزيد من عولمة الأعمال وهي :

1. التطور في أنظمة الاتصال والنقل .
2. زيادة الضغط السياسي للزبائن.
3. زيادة التقدم التكنولوجي .
4. سيادة الشركات متعددة الجنسيات .

الثاني :تقنية (تكنولوجيا) المعلومات :-

نشهد هذه الأيام التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، وهذا بدوره انعكس على الأسلوب الذي تتخذ به القرارات المالية. فقد أصبحت الشركات تربط أجهزة الحاسوب الشخصي مع بعضها البعض من خلال الشبكات، وتربط أيضا هذه الحواسيب بالحاسوب الرئيس الخاص بالشركة، فضلا عن الربط مع الإنترنيت مما يتيح أيضا الربط مع أجهزة الحاسوب الخاصة بزبائنها ومورديها . وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المدرين الماليين على الحصول على البيانات والمعلومات وتحديدها أولا بأول .

فالتكنولوجيا المتطورة سمحت للمصارف بمعالجة المعلومات بكفاءة أكبر، مما أدى إلى انخفاض تكاليف معالجة الشيكات، وتقديم الائتمان، وتحديد المخاطر، كما سمحت للمصارف بخدمة زبائنها بصورة أفضل ، ولعل من أبرز التحديات في الوقت الحاضر هو التجارة الإلكترونية حيث تسمح لرجال الأعمال والشركات بالتبادل التجاري المباشر مما يقلل الحاجة إلى الوسطاء التجاريين والماليين . وإن التطور التكنولوجي في المستقبل يتطلب من المدرين الماليين مواكبة تلك التطورات وأن يتهيؤوا لكي يتكيفوا ويكيفوا منشآتهم للبيئة التكنولوجية المتطورة دوما .

تحليل القوائم المالية باستخدام النسب

النسبة المالية دون معنى لا قيمة لها وهو ما يعني أن أي نسبة تستخرجها يجب أن تحدد لها معنى واضحا تهدف من ورائه إلى قراءة نقطة قصور أو قوة لدى الشركة.

وتقسم النسب المالية إلى أربعة أقسام رئيسة وهى:

أولاً: نسب السيولة

ثانياً: نسب الربحية

ثالثاً: نسب النشاط (الكفاءة)

رابعاً: نسب الرفع المالي

نسب السيوله (Liquidity Ratios)

وهى النسب التي تقيس مدى قدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر ومن هذه النسب ما يلي:

أ.نسبة التداول (Current Ration)

نسبة التداول = الأصول المتدوالة ÷ الالتزامات المتداولة

وتُعبر هذه النسبة عن عدد المرات التى تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة ، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مقدرة الشركة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجىء دون الحاجة لتسييل أي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد.

إلا أننا نعود للإشارة إلى أن النسبة لا يمكن أن تقرأ صماء فزيادة النسبة هو أمر جيد ولكن الزيادة يمكن أن تكون مقبولة إلى درجة معينة، فقد يكون ارتفاع النسبة نتيجة زيادة بند الأصول المتداولة، بسبب تراكم المخزون وعدم تصريفه، وهو أمر غير جيد وقد تكون زيادة النسبة بسبب زيادة بند النقدية بصورة مبالغ فيها مما يدل على عدم استخدام الشركة الجيد للسيولة لديها، وتقليل الربحية نتيجة ذلك ، أو ربما بسبب زيادة تراكم بند العملاء وتضخمة نتيجة عدم استخدام سياسات جيدة فى التحصيل ومتابعة العملاء المدينين.

لذلك يجب قراءة النسبة ومقارنتها كما أشرنا بمتوسط النسب المحققة للشركات الناجحة فى نفس النشاط، وكذلك مراعاة جميع الجوانب الأخرى التى يمكن استنباطها من خلال النسبة وعلاقتها بالبنود الأخرى.

ب.نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio) ومعادلتها كالتالي:

السيولة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الالتزامات المتداولة

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال أيام معدودة ، ويتم تجنب بند المخزون نظراً لكونه من أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وكذلك لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير دون تحقيق خسائر.

ج.نسبة النقدية (Cash Ratio)

نسبة النقدية = النقدية والأصول شبه النقدية ÷ الالتزامات المتداولة

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل من خلال مكالمة تليفونة كما يقولون ، وهي تعطي مؤشراً للإدارة أنه في خلال أسوأ الأوقات يمكن سداد الالتزامات قصيرة الأجل .

وتعتبر الأصول شبه النقدية هي كل ما يمكن تحويله إلى نقدية خلال فترة وجيزة مثل الأوراق المالية القابلة للتداول في البورصة.

ثانياً: نسب الربحية (Profitability Ratios)

وهي النسب التي تقيس كفاءة الإدارة للعليا للمنظمة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح.وتشمل هذه النسب ما يلي:

أ. هامش مجمل الربح (Gross Profit Margin)

هامش مجمل الربح = مجمل الربح ÷ صافى المبيعات

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافى إيراد المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة ، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة فى

القطاع ، حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة ارتفاع مبالغ فيه في تكلفة المواد الخام المستخدمة في الإنتاج أو في العمالة المباشرة أو خلافه.

ب.معدل العائد على المبيعات(هامش صافي الربحNet Profit Margin)

هامش صافي الربح = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل دينار من المبيعات ، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات والمصروفات الأخرى كافة من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وخلافه.وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيداً .

ج.معدل العائد على حقوق الملكية (Return on Equity)

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ حقوق الملكية

وتُعبر هذه النسبة عن العائد الذى يحققة الملاك على استثمار أموالهم بالشركة، وهى تعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة حيث أنه بناءً على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار فى النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً.

د. معدل العائد على الاستثمار (Return of Investment)

معدل العائد على الاستثمار = صافى الربح ÷ إجمالى الاستثمار

ويتكون إجمالي الاستثمار من (رأس المال العامل + إجمالى الأصول طويلة الأجل) .

وتُعبر النسبة عن مدى كفاءة الشركة في استخدام وإدارة الأموال كلها المتاحة لديها من المساهمين والأموال المقترضه في تحقيق عائد على تلك الأموال .

وتكون تكلفة التمويل هي إجمالي التكلفة المرجحة لبنود التمويل ، ويتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة الشركة في إدارة الأموال المستثمرة.

ثالثاً: نسب النشاط (Activity Ratios)

وهى النسب التي تقيس مدى كفاءة المنشأة في استخدام مواردها، ومن هذه النسب ما يلي:

أ.معدل دوران الأصول الثابتة (Fixed Asset Turnover)

معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات ÷ الأصول الثابتة

وتوضح هذه النسبة مدى قدرة المنشأة على تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق أرباح للمنشأة.

ب.معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح الشركة حيث تستطيع الشركة أن تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من الشركات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل ، وهي ميزة تنافسيه كبيرة يمكن الاستفادة منها

ج. معدل دوران إجمالي الأصول (Total Assets Turnover)

معدل دوران إجمالي الأصول = المبيعات ÷ متوسط إجمالي الأصول

وتوضح هذه النسبة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول الشركة.

د.معدل دوران المدينين (Accounts Receivable Turnover)

معدل دوران المدينين = المبيعات الآجلة ÷ متوسط حسابات المدينين

وتوضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في المنشأة وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح المنشأة.

هـ.معدل دوران الدائنين (Payables Turnover)

معدل دوران الدائنين = المشتريات الآجلة ÷ متوسط حسابات الدائنين

ويجب أن يكون هذا المعدل قريباً من معدل دوران المدينين مع الأخذ فى الحسبان اختلاف قيمة المبيعات إلى قيمة المشتريات ويكون في صالح الشركة زيادة معدل دوران المدينين عن الدائنين.

و.متوسط فترة التحصيل (Average Collection Period)

متوسط فترة التحصيل = إجمالي حسابات المدينين ÷ متوسط المبيعات اليومية(صافى المبيعات السنوية ÷365)

وهى الفترة التي يستغرقها تحصيل ديون المدينين وطول هذه الفترة مؤشر غير جيد حيث قد يدل على ضعف إدارة التحصيل لدى الشركة ، كما أن طول هذه الفترة يضيع على الشركة فرص الاستفادة من استثمار هذه الأموال المجمدة لدى العملاء أو على أسوأ الفروض ربما يؤدى إلى تحمل الشركة لأعباء أخرى مثل الاقتراض وتحمل الفوائد لمواجهة الأعباء التشغيلية.

نسب الرفع المالي (Leverage Ratios)

وهى النسب التي تقيس مدى اعتماد المنشأة في التمويل على مصادر خارجية ومن هذه النسب ما يلي:

أ.إجمالي الالتزامات إلى الأصول (Total Debet to Assets)

إجمالي الالتزامات إلى الأصول = إجمالي الالتزامات ÷ إجمالي الأصول

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي الأصول وكلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين والمقرضين.

ب.الالتزامات إلى حقوق الملكية (Debt to Equity)

إجمالي الالتزامات إلى حقوق الملكية = إجمالي الالتزامات ÷ إجمالي حقوق الملكية

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي حقوق الملكية.

ج.معدل تغطية الفوائد (Interest Coverage Ratio)

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ مصروف الفوائد.

وتوضح هذه النسبة القدرة على تغطية فوائد القروض والسندات باستخدام صافى ربح التشغيل ، وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك أفضل بالنسبة للشركة.

المراجع

1- الإدارة المالية / د . زياد رمضان وآخرون . 1996
2- الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات / د . حمزة الشمخي . 1998
3- الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية / د . أسعد حميد العلي . 2010

الفصـــــــــل التاسع
إدارة المـــــــــــواد

9

- تعريف وظيفة الشراء
- أهمية وظيفة الشراء
- أهداف الشراء
- تنظيم إدارة الشراء
- المركزية واللامركزية في الشراء
- الرقابة في مجال الشراء
- مفهوم التخزين
- أهمية وظيفة التخزين
- تنظيم الوظيفة التخزينية
- المركزية واللامركزية في التخزين
- الرقابة على وظيفة التخزين

الفصل التاسع

إدارة المـــــــــــــواد

تتكون إدارة المواد من وظيفتين هما:

أولاً: وظيفة الشراء

ثانياً: وظيفة التخزين

أولاً: وظيفة الشراء

تعريف وظيفة الشراء: هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والإمدادات والتجهيزات المختلفة التي تكون المنظمة في حاجة إليها، وفق سياسات محددة وواضحة، وبما يخدم النشاطات الأخرى في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتعرف أيضاً بأنها: النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح، والوقت الصحيح، والكمية الصحيحة، والسعر الصحيح.

لذلك فإن وظيفة الشراء هي وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ويقوم بها إدارة تسمى إدارة الشراء: وهذه الإدارة ليست وظيفتها مجرد طلب مواد وتأمين تلك المواد فقط، بل تتضمن أيضاً اتخاذ قرارات خاصة بالشراء والتي يجب أن تراعي الآتي:

- الإمكانات المادية للمنظمة.
- ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وتكيفها مع البيئة المحيطة بها.
- قراراتها تستند إلى معلومات دقيقة وصحيحة.

أهمية وظيفة الشراء:

تعد وظيفة الشراء من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمة نظراً لارتباطها بموضوعين أساسيين هما التكلفة والجودة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط عملية الشراء.

وهناك أسباب توضح الأهمية المتزايدة لوظيفة الشراء وهي:

أ.كبر حجم المنظمات.

ب. ظهور مبدأ التخصص (والذي ظهر كنتيجة حتمية لكبر حجم المشروعات).

ج.كثرة أنواع المواد والأصناف المشتراة.

د.حاجة بعض أنواع المواد إلى أفراد متخصصين لشرائها.

هـ. زيادة نسبة المشتريات من المواد التي تقوم الشركات الصناعية باستخدامها وخاصة في الصناعات التجميعية.

ونظراً لكون وظيفة الشراء تشكل الجزء الأكبر من التكاليف، لذلك فإن المنظمات تحرص دائماً على التركيز على أهمية هذه الوظيفة لغرض تحقيق تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة أرباح المنظمة .

أهـــداف الشراء:

- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- خلق علاقات جيدة مع الموردين.
- تقليل التكاليف للمواد المشتراة.
- تزويد بقية إدارات وأقسام المنظمة بالمعلومات اللازمة.

مهام إدارة المشتريات

تختلف مهام إدارة المشتريات من منظمة إلى أخرى تبعاً لحجم المنظمة ونوعية وكمية المواد المشتراة ، وإستراتيجية وهيكل المنظمة.

وهناك مهام عامة تقوم بها إدارة المشتريات تتمثل في الآتي:

1. التحقق من الحاجة إلى الشراء، بمعنى هل المنظمة بحاجة إلى شراء المواد لأنه في بعض الأحيان تكون بعض هذه المواد موجودة في المخازن أو في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة.
2. توصيف الحاجات المطلوبة للشراء. لذلك على إدارة المشتريات وضع المواصفات للمواد التي تحتاجها المنظمة وبحيث تكون هذه

المواصفات دقيقة لتفادي إرجاعها وتحمل تكاليف إعادة هذه المواد للموردين.

3. اختيار مصادر التوريد: ويعني ذلك اختيار الموردين اللذين سوف تتعامل معهم المنظمة، وبحيث يكون اختيار مصادر التوريد والموردين على أساس عدة معايير منها، المركز المالي للمورد، وسمعة المورد، والأسعار والشروط الخاصة بتوريد المواد للمنظمة وغيرها من المعايير الأخرى.
4. دراسة أسعار المواد المطلوب شرائها والتفاوض بشأن الشروط الأخرى مثل تقسيط ثمن المواد.
5. إصدار أوامر الشراء وتوقيعها: يتم إصدار أوامر الشراء بموجب نماذج، ويتم التوقيع عليها من الجهة المخولة بالتوقيع عن المنظمة. وعند توقيع أوامر الشراء تصبح عقداً ملزماً للمنظمة اتجاه المورد.
6. متابعة أمر الشراء.
7. مراجعة الفواتير بالتعاون مع الإدارة المالية.
8. الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر، سواء أكانت آلية أم يدوية وذلك لتوثيق كل ما يتعلق بعملية الشراء في هذه السجلات والدفاتر.
9. الاستلام للمواد المشتراة، وقد يكون الاستلام من قبل لجنة تحددها إدارة المنظمة لهذه الغاية أو يُوقع على الاستلام مأمور المخزن مع الإدارة المالية.
10. التفتيش على جودة البضاعة المشتراة وأصنافها وكمياتها وأنه تم إيداعها في المخازن وفق الأصول الخاصة بذلك.
11. الرقابة على المخزون لضمان توفير الكميات المطلوبة، وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة، وتخفيض كمية المخزون إلى أقل كمية ممكنة، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين والمخاطر المتعلقة بالتخزين.
12. تزويد إدارة التسويق في المنظمة بمعلومات عن السياسات التسويقية التي يتبعها المنافسون.

التخطيط للشراء:

يعني التخطيط للمشتريات هو عملية التنبؤ للمستقبل بخصوص محاور متعددة للمشتريات وفق التالي:

1. التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة.
2. التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للطلبية، ويقصد بالكمية الاقتصادية بأنها الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافاً إليها تكاليف المخزون عند حده الأدنى.
3. التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب للمواد المشتراه، بحيث تكون المنفعة المرجوة منها أفضل وأكثر من تكلفة شرائها.
4. التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب، وهو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية الحرجة والتي تكون المنظمة بحاجة ماسة لتوفير المواد المطلوب شراؤها.
5. التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد أي اختيار الموردين اللذين سوف تتعامل معهم المنظمة. ويجب أن يكون اختيار الموردين على أسس ومعايير تحقق أهداف الشراء في المنظمة.

تنظيم إدارة المشتريات:

يختلف تنظيم إدارة المشتريات باختلاف العوامل الآتية:

- عدد المدخلات الواجب شراؤها.
- حجم المنظمة.
- نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة.
- مدى تكرار الشراء.

ويمكن لإدارة المشتريات أن تأخذ أحد الأشكال الآتية في الهيكل التنظيمي:

1. دائرة مستقلة: تكون على مستوى الإدارات الأخرى في المنظمة كبيرة الحجم.
2. إدارة تابعة لإدارة الإنتاج.
3. إدارة تابعة للإدارة المالية.

ويمكن القول بالرغم من تعدد مواقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلا أنه لا يوجد موقع مثالي يصلح للمنظمات كافة، وإن الموقع المناسب لإدارة المشتريات يعتمد على ظروف كل منظمة.

المركزية واللامركزية الشراء:

- المركزية في الشراء تعني تجميع السلطات والمسؤوليات كافة في المنظمة والخاصة بوظيفة الشراء بيد وحدة تنظيمية واحدة أو بيد شخص واحد بحيث يتم الشراء لإدارات المنظمة كافة من قبل إدارة المشتريات فقط.
- أما اللامركزية في الشراء فتعني تفويض السلطات والصلاحيات لباقي إدارات وأجزاء المنظمة للقيام بمهام الشراء كل وفق حاجته.

مزايا المركزية في الشراء:

- الحصول على خصم الكمية.
- تقليل أجور النقل.
- سهولة الرقابة.
- خلق علاقات طيبة مع الموردين.

عيوب المركزية في الشراء:

- الحاجة إلى مخازن كبيرة.
- البطء في الإجراءات.
- زيادة الكلفة في حالة الحرائق.

مزايا اللامركزية في الشراء.

- سرعة الحصول على المواد.
- السهولة في إنجاز الإجراءات.

عيوب اللامركزية في الشراء:

- توزيع المسؤولية.
- الحاجة إلى مخازن متعددة.
- زيادة الكلفة لعدم الحصول على خصم الكمية.

ويمكن القول أنه من الأفضل الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء وفق الموقف وواقع الحال في المنظمة.

الرقابة في مجال الشراء.

إن إدارة المشتريات تتحمل المسؤولية التامة عن المواد المشتراة وجودتها ومراقبتها.لذلك يجب تقييم الأداء لإدارة المشتريات، وتتم الرقابة بالمقارنة بين الإنجاز الفعلي والمخطط للمشتريات وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

- ويتم مراقبة أداء إدارة المشتريات من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومدى وضوح سلطة الشراء في هذا الهيكل ومدى وضوح وسياسات الشراء والإجراءات الخاصة بعملية الشراء.
- كذلك يتم مراقبة إدارة المشتريات من حيث كفاءة الأفراد الذين يقومون بعملية الشراء، وكذلك علاقة إدارة المشتريات بالموردين، وعلاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المنظمة.

ثانياً: وظيفة التخزين

مفهوم التخزين

التخزين هو عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها ووفق الحاجة إليها.

يلاحظ من هذا التعريف أنه يتضمن العناصر الآتية:

1. الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة.
2. توفير الظروف المناسبة للحفظ.
3. إحداث تغييرات في المواد المخزنة، إذا كان الهدف من ذلك إجراء مثل هذا التغيير.
4. توفير المواد وقت الحاجة إليها.

أنواع المواد الخاضعة للتخزين:

يمكن تقسيم المواد الخاضعة للتخزين إلى مايلي:

1. المواد الأولية: وهي المواد التي تستخدم في إنتاج المنتج، لتحدد الشكل النهائي له مثل استخدام الجلود في صنع الأحذية.

2. الأجزاء المشتراة: وهي المواد التي تستخدم في عمليات التجميع، والتي تشتري من قبل الشركات الصناعية من خارج المنشأة مثل إطارات السيارات.
3. المواد نصف المصنعة: وهي التي تضاف إلى الإنتاج وتضيف شيء جديد للمادة الأصلية.
4. المنتجات النهائية: وهي منتجات تامة الصنع وجاهزة للاستعمال.
5. المهمات: وهي المواد المستهلكة والتي تستخدم في عملية التصنيع مثل الزيوت والشحوم.
6. التجهيزات والمعدات والآلات: والتي تستخدم في الإنتاج والصيانة.
7. مواد التعبئة والتغليف للمنتج النهائي.

اختصاص وظيفة التخزين ومهمة وظيفة التخزين:

تتكون الوظيفة التخزينية من المهام التالية:

1. التمييز: تحديد مواصفات المواد وإعداد فهرس للأصناف.
2. الاستلام: استلام وقبول المواد.
3. الفحص: التحقق والتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المتفق عليها.
4. الإصدار: عمليات الشحن والتغليف والمناولة وحتى تصل إلى المستهلك.
5. القيد الدفتري: تسجيل تفاصيل حركة المواد في المخزن.
6. جرد المخزون: إجراء عملية الحصر والعد والوزن لموجودات المخزن ومقارنته بالرصيد الدفتري.
7. الرقابة على المخزون: للتأكد من أن أرصدة المخزون كافية لعملية الإنتاجية.

أهمية وظيفة التخزين:

إن وظيفة التخزين تحتل أهمية بالغة من بين وظائف المنظمة الأخرى للأسباب الآتية:

1. إن وظيفة التخزين لها علاقات عمل مباشرة مع إدارات وأقسام المنظمة كلها.
2. المواد المخزونة تعتبر ضرورية لاستمرارية الإنتاج.
3. المواد المخزنة تترجم إلى مبالغ ضخمة يمكن إعادة استثمارها.
4. المواد المخزونة تساعد على اتخاذ القرارات من الإدارة للتعاقدات المستقبلية.

تخطيط المخزون:

مما لا شك فيه أن عملية التخزين تحتاج إلى تخطيط مسبق ومناسب لاستخدام نظام معين للتخزين. فهذا التخطيط ينطوي على التنبؤ لما سيكون عليه التخزين. ويتضمن تخطيط المخزون ما يلي:

1. تحديد مستوى الحد الأعلى للمخزون.
2. تحديد مستوى الحد الأدنى للمخزون ويسمى مخزون الأمان والذي إذا وصل المخزون إليه يتم طلب طلبية جديدة.
3. تحديد مستوى إعادة الطلب وهو الرصيد الذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة المشتريات الشراء لزيادة المخزون

الكمية الاقتصادية للطلبية :

وتعرف الكمية الاقتصادية للطلبية بأنها تلك الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية أقل ما يمكن.

- وتتكون التكاليف الإجمالية من تكاليف المخزون مضافاً إليها تكاليف إصدار أوامر الشراء للطلبيات الجديدة.
- ومعادلة الكمية الاقتصادية للطلبية هي:

$$\text{الكمية الاقتصادية للطلبية (ك)} = \sqrt{\frac{2 \times \text{الطلب الكلي} \times \text{تكاليف الطلبية}}{\text{تكاليف تخزين الوحدة الواحدة}}}$$

تنـ

الإدارة العليا هي التي تقوم بتنظيم الوظيفة التخزينية فهي التي تحدد موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقاً للنماذج الآتية:

1. الاستقلالية: وحدة مستقلة تابعة لإدارة المواد أو للمدير العام.
2. التبعية لإدارة الإنتاج، أي قسم تابع لإدارة الإنتاج.
3. التبعية لإدارة المشتريات.

4. التبعية للإدارة المالية.

المركزية واللامركزية في التخزين:

- المركزية في التخزين: تعني وجود مخزن واحد رئيس توضع فيه المواد المخزنة جميعها ويشرف عليها مدير المخزون وموظفون مؤهلون.
- اللامركزية في التخزين: تعني توزيع المواد المخزنة على عدة مستودعات أو مخازن يشرف عليها موظفين مؤهلين.

مزايا المركزية في التخزين:

المركزية تحقق مزايا متعددة من أهمها الاستفادة من خبرات الموظفين وتخفيض رأس المال المستثمر، واكتشاف الأصناف الراكدة، وتسهيل عملية الرقابة، وتقليل عدد العاملين في المستودعات المركزية.

مزايا اللامركزية في التخزين:

تحقق السرعة في إنجاز المعاملات، وتخفيف العبء على الإدارة المركزية، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، وتنمية قدرات المديرين.

وإن إتباع الأسلوب الثالث وهو الجمع بين المركزية واللامركزية في التخزين هو الأسلوب الأفضل والأنسب فيه.

الرقابة على المخزون:

مفهوم الرقابة على المخزون:

تعود أهمية الرقابة على ا لمخزون إلى ضخامة المبالغ المستثمرة في المخزون. حيث تتراوح هذه الاستثمارات ما بين(15% إلى 40%) من مجموع الاستثمارات الكلية في بعض المنظمات الصناعية.

فالرقابة على المخزون: تشمل عمليات متنوعة يمكن من خلالها السيطرة على محتويات المخازن من حيث الاستخدام الأمثل للمخزون والأساليب المختلفة لأحكام الرقابة على المخزون ..

وتُعرف الرقابة على المخزون: بأنها عملية قياس الإنجاز الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخططة للمخزون واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات بهذا الخصوص.

والرقابة على المخزون هي العمليات جميعها التي تتعلق بالرقابة على الطلب والاستلام والتخزين والتسليم للمواد.

فالرقابة على المخزون هي عملية تحديد الانحرافات في التنفيذ عن الخطة الموضوعية وأسباب حدوثها بهدف وضع الحلول المناسبة لها وضمان سير أعمال المنشأة دون حدوث أي مشكلات أو اختناقات.

أهداف الرقابة على المخزون:

1. التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد لتغذية خطوط الإنتاج.
2. تحديد الحجم الأمثل لكمية المخزون.
3. ضمان عدم تجاوز المخزون عن المستويات المحددة (الحد الأعلى والحد الأدنى ومستوى إعادة الطلب).
4. تقليل المواد التالفة والضائعة والتي تنتج عن الإهمال والسرقة.
5. التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن.
6. التنسيق بين أنشطة التخزين وأنشطة الشراء والإدارات الأخرى في المنظمة.

ولتحقيق أهداف الرقابة المذكورة أعلاه لابد من توافر مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها الرقابة على المخزون.

مجالات الرقابة على المخزون:

1. الرقابة على الكمية : حيث تتم الرقابة على الكميات المشتراة هل هي مطابقة للكميات المطلوبة وبالكميات الاقتصادية، وكذلك تتم الرقابة على المخزون الموجود وهل هو مطابق للأرصدة الدفترية.
2. الرقابة على القيمة: وتتم الرقابة على القيمة اعتماداً على قائمة المخزون الداخل إلى المستودع، وكذلك حسابات المخزون السلعي.

3. الرقابة على النوع: وتتضمن معرفة درجة مطابقة المواد المشتراة للمواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل، أي تشمل وصف المواد وتوصيفها.
4. الرقابة على الزمن: ويقصد بذلك زمن الرقابة الدورية، وفترات التوريد والانتظار ووقت الفحص، ووقت الاستلام والصرف، وزمن النقل، وزمن مراجعة المستندات، وزمن ركود بعض الأصناف.

أساليب الرقابة:

إن أساليب الرقابة الأكثر شيوعاً هي الجرد سواء أكان الجرد دوري أو فجائي أو عشوائي أو مستمر.

وعمليات الجرد تتضمن الحصر والعد الحسي ومطابقته مع الأرصدة الدفترية.

المراجع للفصل التاسع

1. حسين علي، وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1999.
2. جودة، محفوظ، وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن2008.
3. عبيدات، سليمان، وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان، عمان، 1989.

الفصـــــــــل العاشر
وظائف إدارة العلاقات العامة

10

- مفهوم العلاقات العامة
- فلسفة العلاقات العامة
- إعداد خطة العلاقات العامة
- مراحل وعناصر تخطيط العلاقات العامة في منظمات الأعمال
- أهمية العلاقات العامة
- أهداف العلاقات العامة داخل المنظمات
- وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات
- أهداف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة
- مهام وواجبات رئيسة يقوم بها جهاز العلاقات العامة
- مدير العلاقات العامة وأهم واجباته
- الشروط و المهام التي يجب أن تتوفر في موظف العلاقات العامة
- خصائص العلاقات العامة
- مراحل وأساليب تقويم العلاقات العامة
- تقويم نشاط العلاقات العامة

الفصل العاشر

وظائف إدارة العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

عرف بيرنز (Bernays) مفهوماً حديثاً للعلاقات العامة، ذهب فيه إلى أنه يتبنى مفهوم العلاقات العامة وتعريفها على أساس ثلاثة معان هي :

- معلومات يتم تغذية الجمهور بها
- عمليات إقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته وسلوكه.
- جهود تستهدف إيجاد التكامل بين اتجاهات المنشأة وسلوكها نحو جماهيرها، واتجاهات هذه الجماهير وسلوكها نحو المنشاة.

أما كانفيلد (Canfield) فيذهب إلى تعريف العلاقات العامة بأنها " فلسفة الإدارة ووظيفتها معبراً عنها بالسياسات والأعمال التي تخدم مصالح الجمهور والاتصال به لضمان الفهم والسمعة الحسنة.

أو هي أوجه النشاط الاتصالية كافة التي تستهدف تزويد الجمهور بالحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة كافة، عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية وبدون تحريف، بما يؤدي إلى خلق أكبر درجة ممكنة من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بالحقائق والمعلومات الموضوعية الصحيحة كافة عن هذه القضايا والموضوعات، وبما يسهم في تنوير الرأي العام وتكوين الرأي الصائب لدى الجمهور في الوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة والمطروحة.

فلسفة العلاقات العامة

تتعدد العلاقات العامة بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، وليست في حقيقتها إلا تطبيقا للقواعد العامة للعلاقات

العامـة، مـع مراعـاة الظـروف والأحـوال فـي المجـال الـذي تطبـق فيـه، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحـدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير، وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهـي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان.

والعلاقات العامة بأقسامها جميعاً تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسيته وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقتـه، أمـا مـا هـو مثـار اختلاف، فهـو الجمهـور الـذي تتجـه إليـه العلاقات العامة.

وتستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي :

1- أن الإنسـان كـائن اجتمـاعي بطبيعتـه، لا يمكـن أن يعـيش بمعـزل عـن الآخرين، وقد أثبتت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشـباع حاجاتـه البيولوجيـة الكثيـرة والنفسـية بنفسـه، أمـا الاحتياجـات الاجتماعية، فلا تقوم أساساً بدون وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من النـاس، هو فـي أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.

2- إن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم أنـه يتشـابه مـع غيـره مـن بنـي البشـر، إلا أنـه توجـد اختلافـات فـي طـرق الاتصالات مع بني الإنسان.

3- إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف الاجتماعية، بمعنى انه يؤثر ويتأثر بالمواقف الاجتماعية، ولهذا فان انعدام الاتصـال المباشر بين الطرفين أو توقفه يؤدي إلـى انعدام عنصـر الايجابيـة الـذي يعتبـر أسـاس ديناميكيـة العلاقـات العامـة، كـذلك فـان رد الفعـل أو الاستجابة التي يظهرها العملاء يؤثر تـأثيراً عميقاً فـي برامج المؤسسة وفى سياستها، بل وفي أسلوب العمل.

4- إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسـان، بينمـا تـهبط بـه السيطرة والأمر والضغط والإرهـاب

والقسر إلى مستوى الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.

5- الإنسان هو الذي يرتكز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل. فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخارجي، وزيادة فرص نجاح المؤسسة، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج الاجتماعية والترفيهية المناسبة لهم، وتحسين ظروف العمل للعاملين، والسعي لتدريبهم، وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار.

6- ترتكز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية، ولذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها، بحيث تتوافق مع ظروف المجتمع وأهدافه العامة، واحترام رأي الجماهير، وتقوم العلاقات العامة بتدريب جماهير المؤسسات الداخلية والخارجية على تحمل المسؤولية الاجتماعية.

7- تستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم، والتنظيم هو السير وفقاً لنظام معين، فالهيئة أو المؤسسة يجب عليها أن تتعاون مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات، للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيّما في برامج العلاقات العامة.

8- تستند العلاقات العامة إلى الجانب الأخلاقي، فهي تسعى إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة الهيئة أو المؤسسة، وتهدف إلى تنمية الثقة والاحترام، إذ كثيراً ما يقع أخصائي العلاقات العامة غير المدرب في أخطاء جسيمة، يترتب عليها إحساس العملاء أن مؤسستهم لا تعطيهم العناية الكافية.

إعداد خطة العلاقات العامة

تتمثل الخطوة الثانية في عملية العلاقات العامة في وضع الخطط التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فبعد تحديد المشكلة تكون الخطوة المنطقية التالية هي تقرير ما يتخذ بشأنها، وعندما تصل الخطط مرحلة التنفيذ فإنها تصبح برامج، وكلما تقدمت العلاقات العامة وازدادت درجة الرشد فيها باعتمادها على الأسلوب العلمي والبحوث والدراسات زادت درجة الاهتمام بالتخطيط، فغياب التخطيط غالباً ما يقود الى التخبط أو التصرفات العفوية اللحظة، وفي أحسن الأحوال يكون البديل هو التخطيط المتسرع، وهذا يجعل تصرفات المدير من قبيل ردود الأفعال وليس المبادرات.

والتخطيط المتأني والمعد مقدما يمكن أن يؤدي إلى :

- إعداد وتصميم برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لا نجاز أنشطة محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف محدودة.
- زيادة مساهمة وتأييد الإدارة
- تأكيد ما هو إيجابي وليس ما هو دفاعي (المبادرة وليس رد الفعل).
- عدم التسرع في اختيار التصرفات والتوقيت والتكتيك إذ يقوم التخطيط الفاعل على القدر الكافي من الحقائق والتفكير السليم.

مراحل وعناصر تخطيط العلاقات العامة في منظمات الإعمال

يمكن تصور مراحل عملية التخطيط وعناصرها على النحو التالي :

- دراسة شاملة لكل الظروف والمتغيرات المختلفة المحيطة بالمنشأة والتي يمكن أن تؤثر فيها مستقبلا.
- الخروج بمجموعة من الافتراضات عما يحتمل أن تكون عليه الظروف المستقبلية بناء على هذه الدراسة وعلى ضوء الخبرات المتراكمة لدى القائمين بالتخطيط.
- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة (5أو 10 سنوات مثلاً).
- تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذ هذه الأهداف من حيث الموارد البشرية والمادية والفنية

- دراسة إمكانية الاستفادة القصوى من هذه العناصر أو الموارد بما يتيح تحقيق أفضل ناتج ممكن
- تحديد الوقت اللازم للانتهاء من الخطة ككل ولإنهاء كل جزيئه من جزئياتها .
- وضع البرامج الزمنية وترتيب الخطوات التنفيذية من حيث التوقيت بما يؤدي في النهاية إلى إمكانية التحكم في عنصر الوقت تحكما دقيقا، مع توافر عنصر الدقة في التنفيذ.

أهداف العلاقات العامة

تهدف العلاقات العامة في أي منظمة أو منظمة خاصة أو عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- إعلام الجمهور بسياسة المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَنَّاء معهم.

2- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.

3- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت، والعمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

4- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الأفراد، لتعريف الجمهور بذلك.

وظائف العلاقات العامة:

1- البحث :

تقوم العلاقات العامة بجمع وتحليل وبحث ودراسة اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة، فبالنسبة للجامعة مثلاً، يمكن معرفة اتجاهات الرأي

بين الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور، وفي الجيش يمكن معرفة الرأي بين الجنود والضباط وغيرهم من الفنيين، وفي الشركات والوزارات تدرس اتجاهات الرأي العام بين الموظفين والعمال، وبالإضافة إلى ذلك تقاس اتجاهات الرأي بين الجماهير الخارجية، كالمساهمين والمستهلكين والتجار، وتدرس العلاقات العامة كذلك التطورات المستمرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتقوم كذلك ببحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

2- التخطيط :

يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم السياسة والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها، في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية، من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا، مما يعاون في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فهي تقوم بشرح سياسات المنشأة للجمهور، أو أي تعديل أو تغيير بغية قبوله إياها، والتعاون معها.

3- الاتصال :

الاتصال يعني القيام بتنفيذ الخطط والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، وعقد المؤتمرات، وإنتاج الأفلام السينمائية والصور والشرائح، والاحتفاظ بمكتبة تضم البيانات التاريخية وإقامة الحفلات، وإعداد المهرجانات والمعارض والمباريات المختلفة، وتنظيم الندوات والمحاضرات، والأحاديث، والمناظرات.

ولجهاز العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهو يقدم الخدمات لسائر الإدارات ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور، فهي مثلاً تساعد إدارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم، والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشكلاتهم، وإعداد ما يلزم

للعناية بصحتهم ولياقتهم وثقافتهم، كما تسهل العلاقات العامة لقسم المبيعات مهمة إقامة علاقات طيبة بالموزعين والمستهلكين، من خلال تعرفها على اتجاهات الجمهور نحو السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة أو الهيئة إلى عملائها، وهي تسهل مهمة الإدارة القضائية، في عرض الحقائق المتصلة بالقضايا المختلفة على الرأي العام، وتشترك إدارة العلاقات العامة في إعداد التقارير السنوية عن المركز المالي للمؤسسة، وإخراجها في صورة جذابة، يفهمها المساهمون والمستهلكون وغيرهم، وكذلك تساعد إدارة المشتريات في إقامة علاقات طيبة بالمتعهدين، وغيرهم من مصادر الإنتاج.

وتعمل العلاقات العامة على تنمية العلاقات مع المؤسسات والجماعات الأخرى الموجودة في المجتمع، وذلك عن طريق النشاطات ذات الفائدة المشتركة، فإذا أريد أن يقام معرض ناجح للكتاب، فان المعرض ينظم بحيث يتلاقى مع رغبات أمناء المكتبات وأصحابها، كما تقوم العلاقات العامة بتعريف الجمهور بالمنشاة وتشرح السلعة أوالخدمة التي تنتجها، بلغة سهلة بغية اهتمام الجمهور بها.

4- التنسيق:

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل بوصفها حلقة اتصال وأداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة، وبين المستويات الدنيا والمستويات للعليا، كما تنسق بين إدارة التسويق والمستهلكين، وإدارة المشتريات والموردين والمؤسسة وحملة أسهمها.

5- التقويم:

ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فاعلية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

مدير العلاقات العامة واهم مهامه

من أهم المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتق مدير العلاقات العامة، هي قيادة برنامج إيجابي متطور باستمرار للعلاقات العامة، ضمن فهم واقعي متجدد تقوم عليه علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي والداخلي، هذا الجمهور الذي قد يتغير اتجاهه وتتعدد آراؤه وفق الظروف والمواقف.

ولا بد لجهاز العلاقات العامة أن يتابع المتغيرات بشكل مستمر، وأن يقوم بما يجب القيام به من دراسات للرأي العام ومن مراقبة ومتابعة لهذه الجماهير وفهم حاجاتها والقوى المؤثرة التي تحكم الرأي العام، إلى واجباته في نصح الإدارة العليا وتقديم المشورة لها حول كل ما يتعلق بذلك، وخاصة في مجال الاتصالات والحلول المطلوبة لحل مشكلاتها، كما يتوجب على مدير العلاقات العامة أن يلاحظ ويحلل ما يحدث من تحولات داخلية، على مستوى رجال الإدارة في المؤسسة.

وعليه بوصفه مديرًا للعلاقات العامة أن ينبه إلى أي انحراف أو تذبذب سلبي يستوجب التصحيح، وأن يقوم تبعاً لذلك بالحملات الإعلامية والاتصالات التي تعيد الأمور إلى نصابها، هذا إلى جانب إحاطة الجماهير بما يجب أن يعلموه.

إن مدير العلاقات العامة لا بد من أن يتمتع بالصفات التالية:

1- القدرة الإدارية: أي القدرة على إدارة جهاز العلاقات العامة، وتوجيه الخبراء والأخصائيين فيه وقدراتهم بشكل مستمر.

2- القدرة على تحديد الأهداف: أي القابلية على وضع الأهداف وتبويب أولوياتها وفق درجة أهميتها، ورسم الخطط الناجحة والكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة.

3- القدرة على دراسة الرأي العام وتحليله

4- تحديد وسائل الاتصال مع الجمهور بشكل صحيح، واختيار التوقيت المناسب لتنفيذ العمليات.

5- القابلية على استخدام أفضل السبل لاستثمار القوى البشرية، والإمكانات المادية المتاحة لجهاز العلاقات العامة.

6- قوة الشخصية الكامنة، حتى يتمكن من عرض آرائه ومقترحاته بصراحة وموضوعية والدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة وإدارتها العليا.

7- موهبة الإبداع والتحليل، أي قدرته على الموضوع بعقلانية ومهارة تسهل عمل المنظمة.

أما مهام موظف العلاقات العامة ومسؤولياته فهي كالتالي:

1- التخطيط والإشراف على الحملات الإعلانية.

2- الاحتفاظ بملفات لم يتم نشرها حول الشركة وأعمالها .

3- صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور.

4- التنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة وجدولة ما سيتم نشره.

5- تطوير مواقف مسموعة في السياسات العامة.

6- مساعدة مديري الأقسام والإدارات في تطوير وتنسيق البرامج.

7- تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة .

8- قياس اتجاهات الجمهور التي تهم الشركة.

9- الإشراف على سياسة التبرعات وإداراتها.

10- الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.

خصائص العلاقات العامة

يمكن أن نحدد مجموعة الخصائص المميزة للعلاقات العامة بوصفه نشاطاً متكاملاً وهي:

1- عملية علاقات مع جماهير.

2- العلاقات العامة عملية اتصال مواجهه وجماهيرية مع فئات جماهير المنشأة كافة داخلياً وخارجياً.

3- تختلف العلاقات العامة من حيث أهدافها ووظائفها وأنشطتها عن العلاقات الصناعية والإنسانية، وإن تزامنت معها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

4- ترتكز العلاقات العامة في نشاطها الاتصالي بالدرجة الأولى على الإعلام ونشر الحقائق والمعلومات الصحيحة، وبالتالي فهي تختلف اختلافاً جذرياً عن الدعاية

5- تستخدم العلاقات العامة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية كافة في مزيج اتصالي متكامل لتحقيق أهدافها في الشرح والتفسير والإعلام والإقناع .

6- تتركز الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة مع فئات الجمهور الداخلي والخارجي.

مراحل وأساليب تقويم العلاقات العامة

1- مراحل تقويم العلاقات العامة:

يمكن تقسيم عملية التقويم في العلاقات العامة إلى مرحلتين هما:

أ- التقويم الجزئي أو المرحلي :

أي التقويم الذي يتم أثناء عملية تنفيذ برنامج العلاقات العامة دون انتظار للانتهاء منه،وتستهدف هذه الخطوة التعرف إلى مواطن القصور في جزئية العمل السابقة والعمل على تلافيها في بقية جزئيات ومكونات البرنامج، والتصحيح والتعديل المستمر في الخطة بما يوفر لها إمكانات ومقومات النجاح كلها.

ب- التقويم النهائي:

أي التقويم الشامل الذي ينظر إلى البرنامج الذي تم تنفيذه ككل ويستعرض عيوبه ومزايا ونقاط قوته وضعفه كلها ، ومجموعة من الدروس المستفادة التي تنعكس على عملية تخطيط وبرمجة وتنفيذ نشاط العلاقات العامة في السنة التالية، وهكذا ، والواقع أن كلا من التقويم الجزئي والنهائي أو التقويم المرحلي والشامل مكملان لبعضهما البعض، والاستغناء عن أحدهما يمثل قصوراً في عملية التقويم باعتبارها وظيفة إدارية أساسية

2- أساليب تقويم برامج العلاقات العامة:

يمكن تقسيم أساليب تقويم برامج العلاقات العامة الى نوعين هما :

1- أسلوب سابق على تنفيذ البرنامج:

ويتم ذلك عادة عن طريق اختيار عينة محدودة ممثلة للجمهور المرتقب ودراسة مدى تأثير المادة الاتصالية أو الإعلامية عليها وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على فئات الجمهور كلها.

ويفيد مثل هذا القياس الدقيق في التعرف إلى ردود الفعل التي يمكن أن تحدث من قبل الجمهور بالنسبة لمضمون الرسالة الاتصالية، والتعرف وإلى مدى قدرة الجمهور على فهم هذه الرسالة الاتصالية.

2- أسلوب لاحق على تنفيذ البرامج :

ويفيد مثل هذا الأسلوب ليس فقط في إمكانية التعرف إلى التأثيرات التي ترتبت على تنفيذ برنامج العلاقات العامة، ولكن أيضاً في التقدم العلمي وتطوير المعرفة في مجال العلاقات العامة، حيث يكشف مثل هذا النوع من البحوث مدى صحة أو خطأ بعض القواعد أو المبادئ المتعارف عليها ويحاول التشكيك في إمكانية الاعتماد عليها بوصفها قوانين جامدة أو مسلمات نهائية.

الفصـــــــــل الحادي عشر
وظيفة إدارة البحث والتطوير

11

- مقدمة
- مفهوم البحث والتطوير
- تنظيم وظيفة البحث والتطوير
- أهمية قسم البحث و التطوير في المنظمة
- تسيير نشاطات البحث والتطوير
- نفقات البحث والتطوير
- الخلاصة

الفصل الحادي عشر

وظيفة البحث والتطوير

مقدمة:

إن عصرنا هو عصر العولمة والسرعة والمعلوماتية، وعصر الإنترنت، كما أن قوة الدول والمنظمات وتطورها ونجاحها يقاس في عصرنا الحاصر بمدى التقدم والتطور الذي تحرزه في مجال استعمال برامج العلوم، والتكنولوجيا، والبحث والتطوير، بهدف تحقيق تنمية اقتصادية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتحسين جودة مخرجاتها.

ويتطلب إنتاج المعارف العلمية، والإبداعات التكنولوجية تحديد أهداف معينة، وتنظيم نشاطات البحث والتطوير وتخصيص الموارد المتاحة وتسخير القوى البشرية المؤهلة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها.

إن البحث والتطوير يعتبر من الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، كون هذا النشاط يهدف إلى خلق الإضافة المعرفية واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة وخاصة في مجال العمليات.

وتكاد لا تخلو منظمة من منظمات الأعمال المعاصرة من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحث والتطوير، بسبب أن تطوير المنتجات الجديدة، وإدخال الأساليب الجديدة في الأعمال صار من السمات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات بخصوص إدخال منتجات جديدة أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود لديها حالياً.

مفهوم البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير هو المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المنظمات الكبيرة التي تتوفر فيها إمكانات مالية ومادية وبشرية متميزة.

إن مفهوم البحث والتطوير يندرج في إطاره أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال. لذلك يعد نشاط البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي في المنظمة.

والبحث هو وسيلة نظامية لدراسة العلاقات القائمة في الظواهر التي تخضع للدراسة، لمعرفة مدى صحتها، وذلك عن طريق الاختبار العملي وصولاً إلى تفسير المتغيرات والعلاقات بينها والتنبؤ بها.

فالبحث هو استعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق، والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها والوصول بواسطتها إلى حل المشكلات.

أما التطوير: فهو استعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو إنتاج المواد، والوسائل والمنظومات، والطرق، وبخاصة إدخال الجديد منها. فيأتي التطوير بوصفه نتيجة للبحوث الأساسية وتحويلها إلى تطبيقات عملية يمكن من خلالها الاستفادة من تلك النتائج.

أنواع البحث والتطوير:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية في البحث والتطوير وهي كالآتي:

1- البحث الأساسي (Basic Research):

وهي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة. أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعروفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة، وحب الاستطلاع، وخدمة التقدم الإنساني.

فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساًُ إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالاً خاصاً.

وتقترن البحوث الأساسية بعنصر عدم التأكد في تحديد النتائج، لأن نتائجها غالباً ما تكون غير واضحة في البداية، كما تتطلب الوقت الطويل بل يصعب أحياناً تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث.

2- البحوث التطبيقية (Applied Research):

وتتمثل هذه البحوث في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشكلات بعينها.

3- البحوث التطويرية (Development Research):

وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجيا لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابليه تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

4- البحوث المساعدة (Supporting Research):

وتسمى هذه البحوث أيضاً بحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة من البحوث سالفة الذكر.

ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة وفق المشاريع المحددة.

تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث وتطوير وعلى النحو الآتي:

1- **التنظيم الوظيفي:** في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، تتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول، ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

2- **التنظيم وفق المشاريع:** ويقوم التنظيم وفق المشاريع على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانات البشرية والمادية المحددة له، ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها في المنظمة. ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه تبعاً للتقنية المحددة مسبقاً، والتكلفة ، والوقت المحددين لذلك.

3- **التنظيم الشبكي أو المصفوفي في نشاطات البحث والتطوير:** في هذا التنظيم يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم وفق المشاريع. بحيث يتم جمع مختلف أعمال البحث والتطوير وتجزئتها على أساس تخصص (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي. ومن إيجابيات هذا التنظيم، هي الاستفادة من كلا

التنظيمين السابقين، والاستفادة من الخبرات والمعرفة والقدرات المتاحة.

أهمية وحدة البحث والتطوير في المنظمة:

يهتم نشاط البحث والتطوير أساساً بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانات المنشأة تجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة.

وتعود أهمية وظيفة البحث والتطوير للأسباب التالية:

1- **ابتكار وتطوير التكنولوجيا:** حيث تزداد حاجة المنظمات إلى امتلاك قواعد علمية وتكنولوجيا تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها بدون الحاجة المستمرة للاستعانة بالجهات الخارجية، وكذلك تقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.

2- **السعي لزيادة الإنتاجية:** إذ إن هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المنظمة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

3- **التحسين المستمر للجودة في المنتجات (سلع وخدمات):** لتحقيق رضاء العملاء ورضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تسيير نشاطات البحث والتطوير:

إن تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري ومدى فاعليته في التعامل مع الآخرين والتي تشكل خطوات إيجابية نحو رفع الطاقة الإنتاجية في منظمات الأعمال.

وهناك أسلوبان لتسيير أعمال البحث والتطوير:

الأسلوب الأول: أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم بإعطاء أوامر صارمة ومتابعة مستمرة للقائمين على البحث والتطوير، وحجتهم في ذلك هو ندرة الموارد المالية، وكذلك حتى لا يكون هناك تهاون من طرف العاملين.

والأسلوب الثاني: هو أسلوب الإشراف اللين وهو عكس الأسلوب الأول، فهو أسلوب أكثر إنسانية وموضوعية وحرية.

وعلى إدارة المنظمة الجمع بين هذين الأسلوبين وفق الموقف والظروف المناسبة.

رفع فاعلية البحث والتطوير:

للرفع من فاعلية نشاط البحث والتطوير، يستلزم توفر شروط أو ميزات أو عناصر مهمة وهي:

1- **كفاءة وميزات مدير البحث والتطوير:** يجب على مدير البحث والتطوير الإلمام بشؤون تسيير نشاط البحث والتطوير وبذل الجهود والتوجيه والمراقبة المستمرة للأعمال في هذا المجال، وكذلك الإشراف على المشروع بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى الإشراف على الباحثين، إضافة إلى توافر القيادة الفاعلة لديه والإدارة الإستراتيجية المناسبة للعمل، لأن توفر هذه الميزات في مدير البحث والتطوير تؤدي إلى نجاح الأعمال، وتحقيق الأهداف، وتحفز العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

2- **الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير:** يجب أن تكون لديهم معارف تقنية عالية ومهارات علمية جيدة، وأن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية.

3- **اختيار مشاريع البحث والتطوير:** إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك مسؤولي وموظفي وظائف المنظمة جميعهم، والغرض من ذلك هو الوقوف على الإمكانات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المنظمة.

4- **استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في تخطيط وتنفيذ مراقبة مشاريع البحث والتطوير:** وكذلك الاهتمام بالجودة الشاملة في كل شيء في وظيفة البحث والتطوير أي الاهتمام بالمدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

5- **تقييم نتائج البحث والتطوير:**ويستهدف تقييم النتائج الفعلية للبحث والتطوير مقارنتها بالأهداف المخططة، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات، ويتناول هذا التقييم مواصفات العمل المنجز ودرجة الاقتناع بنتائجه وجودته.

6- **خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظمة:** وهذا يتطلب دعم المبادرات والمشاريع الابتكارية، مع التوسع في ربط الجامعات ومراكز البحوث بالمنظمات الصناعية والخدمية والتواصل الدائم بينهم.

7- **الاستفادة القصوى بما ينتجه الإنترنت:** من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي، والاستفادة من تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في الشركات الصناعية والخدمية.

8- **تكوين وحدات البحث والتطوير:** في المنظمات ودعمها مالياً وإدارياً وإتاحة المجال لها للإطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي والخدمي في الشركات العالمية وتحفيز ما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي.

نفقات البحث والتطوير

يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة استثمار يدر عائدًا، فهو يحتاج إلى تخطيط وفق أساليب علمية دقيقة. أن معرفة تكاليف النشاط الخاص بالبحث والتطوير أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة . ويتم ذلك من خلال مقارنة التكاليف بالعائد (تحليل المنفعة والتكلفة) بحيث يكون المردود للمنظمة أعلى من تكاليف البحث والتطوير.

مبادئ حساب تكاليف البحث والتطوير:

- فتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المنظمة.
- القيام بتحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة بالتفصيل وتحديد مركز مسؤولية مدير البحث والتطوير.
- التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء، إذ إن هناك أعباء يمكن تقسيمها مباشرة على النشاط وأعباء أخرى غير مباشرة.

موازنة البحث والتطوير

يتم تخصيص جزء من موازنة المنظمة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءً على معطيات وإحصائيات من تقارير النشاط السنوية للمنافسين والمعايير المطبقة في مختلف القطاعات وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير.

فهي تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المنظمة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم إعداد جدول مفصل يسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء المشروع الخاص بالبحث والتطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة.

وعليه يمكن القول أن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق تسيير فاعل قائم على لانضباط والدقة والكفاءة العالية وبالتالي تحقيق الربحية.

سياسات البحث والتطوير

إن سياسات البحث والتطوير سواء على مستوى الدول (على المستوى الكلي) أو على المستوى الجزئي (المنظمة) تكون كما يلي:

1- سياسات الدولة (على المستوى الكلي) في مجال البحث والتطوير

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني ومن أهم السياسات التي تتبعها الدولة في هذا المجال ما يل:

أ)**السياسات المالية والضريبية:**

ومنها ما يلي:

- **التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:** مما يسمح للمنظمات بالاعتماد على قدرتها التمويلية الذاتية، وذلك بإعادة استثمار مبالغ الضرائب المعفاة إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو تغطية الخسائر والأخطار المتوقعة.

- **التمويل بالقروض:** للقطاعين العام والخاص نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تحتاج إلى مبالغ ضخمة، وحتى تتجنب المنظمة الاقتراض من البنوك ودفع فوائد مرتفعة على هذه القروض.

ب) السياسات التصنيعية:

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي فيه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية قائمة.

ج) إنشاء مراكز البحث والتطوير:

تنشأ هذه المراكز خصيصاً بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشكلات التي تصادف المنظمات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة. وهذه المراكز قد تكون مراكز صناعية أو مراكز للبحث التطبيقي للصناعات الإلكترونية.

د) توفير الحماية القانونية للاختراعات:

تعد هذه السياسة من الأهمية بمكان التي يجب على الدولة القيام بها، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن تبذل جهود وتنفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها.

2- السياسات على المستوى الجزئي (المنظمة):

ومن ضمن هذه السياسات ما يلي:

أ- **الحوافز:** عادة ما تقوم المنظمات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً بهدف تحسين الأداء.

ب- **الارتباطات:** ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المنظمة مع المنظمات الاقتصادية الأخرى، وكذلك المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تلجأ إليها المنظمات إلى القيام بمثل هذه الارتباطات: سد الاحتياجات والفراغات الناشئة عن نقص القدرات وإمكانات المنظمة وجعلها أكثر فعالية، والحاجة إلى

التعاون مع الأطراف الأخرى، والاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح والإرشاد والمعلومات التقنية والمعارف الجديدة.

ج- خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظمة والاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي واعتمادها كإستراتيجية منافسة ملائمة للمنظمة.

المراجع

- العامر، صالح مهدي (2008)، الإدارة والأعمال، وائل للنسر، عمان، الأردن
- الشماع، خليل محمد (2007)، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

Mhtml: pile//c: /Documents/

الفصـــــــــل الثاني عشر
وظيفة نظم المعلومات الإدارية

12

- تعريف النظام
- عناصر النظام
- مفهوم نظم إدارة المعلومات
- أهمية نظم إدارة المعلومات
- خطوات اقامة نظام متكامل في المنظمة
- الأنواع الرئيسة لنظم المعلومات
- أسباب فشل نظم المعلومات
- نظم المعلومات وعلاقتها بالجودة الشاملة

الفصل الثاني عشر

وظيفة نظم المعلومات الإدارية

تعريف النظام :

النظام هو مجموعة المكونات التي ترتبط ببعضها البعض وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من أجل تحقيق هدف معين.

عناصر النظام :

يتكون النظام من العناصر التالية :

1- المدخلات

2- العمليات التحويلية

3- المخرجات

4- التغذية المرتدة

5- العلاقات

6- الخصائص

7- بيئة النظام

8- حدود النظام

9-تداخل النظم

10- النظم المتماثلة

11- تكيف النظم

البيانات والمعلومات

البيانات : هي المادة الأولية التي تحتاج لبعض العمليات ،ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات.

المعلومـات : هي نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على البيانات ، أي المخرجات التي يتم الحصول عليها ، وتعتبر مرحلة وسط بين البيانات والمعرفة.

أنشطة معالجة البيانات :

تتكون عملية معالجة البيانات من الأنشطة التالية:

- تجمع
- تسجيل
- نقل
- فرز
- مراجعة
- حفظ
- استرجاع
- المعالجة
- والعمليات الحسابية
- التوصل إلى النتائج.

خصائص المعلومة الجيدة

- الشمول
- الدقة
- التوقيت
- الوضوح
- المرونة
- الموضوعية

مفهوم نظم المعلومات الإدارية

يختلف تعريف نظم المعلومات الإدارية باختلاف وجهات نظر الكتّاب والباحثين بهذا الشأن:

يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية: بأنها مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، التي تعمل يدوياً أو آليًا على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها، ومن ثمَّ تقديمها إلى المستخدمين لها.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها : التكوين الهيكلي المتكامل من المستلزمات المادية، والبرمجيات، والمستلزمات البشرية، والتنظيمية، والذي يضمن جمع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها، لتحويلها إلى معلومات بالأوصاف المطلوبة، وتوصيلها إلى المستفيدين (صناع القرارات) على النحو الذي يُسهل مهمتهم من صنع القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها: هي نظم محوسبه صممت بهدف خدمة المدراء في المنظمة، وهي أنظمة تستخدم في إصدار نوعين من التقارير وهما تقارير دورية تصدر كل فترة زمنية، وتقارير خاصة يتم طلبها من المستخدم وقت الحاجة كصنع قرار معين طارئ.

أهمية نظم المعلومات الإدارية

- زيادة المعلومات والمعارف المتاحة .
- نمو المنظمات وزيادة حجمها .
- تنمية الطرق والأساليب الإدارية.
- انتشار الحاسبات الآلية.
- زيادة المهارات البشرية.

مفهوم نظام المعلومات المحوسب

هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً، وإلكترونية حالياً، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلاً في النظام بعد معالجتها، ونظراً لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، فإن التفكير جديٌّ في بناء نظام محوسب للمعلومات.

أسباب الاهتمام بنظام المعلومات المحوسب

أصبح **نظام المعلومات المحوسب** أمر أساس، لأسباب عدة هي:

1- **السرعة:** حيث إن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

2- **الدقة:** إذ إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون القابلية والدقة نفسها، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.

3- **توفير الجهود:** فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وخزنها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.

4- **كمية المعلومات:** إن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.

5- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع:** إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية، فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهنالك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولياني **(Boolean Logic)** حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات.

خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات في المنظمة

تتمثل أهم خطوات إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي:

1) تحديد أهداف النظام تحديداً واضحاً دقيقاً.
2) تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.
3) تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة في الخطوة السابقة.
4) تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.
5) تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة.
6) تحديد أساليب عرض المعلومات، ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.
7) تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر.

هذا ويتكون نظام المعلومات الكلي في المنظمة من مجموعات من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات في مجالات مختلفة، وسنعرض فيما يلي لهذه النظم باختصار:

1- نظام معلومات الإنتاج (العمليات):

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع والخدمات، وتغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، ورقابة وإدارة المخزون السلعي، والشراء والتوزيع والنقل، ويوفر نظام معلومات الإنتاج كميات كبيرة من البيانات؛ لأن هذا النظام

يميل إلى أن يكون آلياً بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسباً، الأمر الذي يؤدي إلى فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

هذا ويعتبر نظام معلومات الإنتاج في منظمة صناعية من أهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلقى غالباً اهتماماً أقل من النظام المالي (نظام المعلومات المالية) في المنظمة، على الرغم من أن توفير المعلومات اللازمة للإنتاج يقدم فرصاً كبيرة للتنمية، وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمنظمة ككل.

2- نظام المعلومات المالية

قد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي، ويعد أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة، ويعد ومن أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطوراً، و يوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، كما يوفر بشكل خاص قدراً كبيراً من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات.

هذا ويحقق نظام المعلومات المالية المهمات الآتية:

- التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التي تنتج عن نظم المعلومات المختلفة.
- التنبؤ بالخطوات التي ينبغي القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة.
- التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة.
- اختيار نظام المعلومات الذي يحقق أقصى عائد صافٍ متوقع، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المتوقعة للحصول على البيانات.

3- نظام المعلومات التسويقية

يؤدي نظام المعلومات التسويقية إلى إنجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية وهي:

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.

- بحوث التسويق خاصة بحوث السوق.
- الإعلان.
- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية، مثل: تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع.

4- نظام معلومات القوى العاملة:

يتعلق هذا النظام بالمعلومات عن العاملين في المنظمة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة عن مصادر الحصول على العمالة، والإحلال، وللتدريب والتدريب، والأجور..وغيرها.

معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في المنظمة

1- الدقة: معلومات وبيانات صحيحة .

2- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها .

3- التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد .

4- الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة .

5- الارتباط والملاءمة: لمساندة أسلوب العمل المطلوب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما.

6- توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها .

4) الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات الإدارية:

- تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
- معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.
- إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.

- حفظ وتسجيل المعلومات.

- تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر.

- هي بيانات جرت معالجتها للاستخدام والمعرفة.

- هي مجموعة من البيانات تحتوي على معنى.

- هي الشيْ الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما.

الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات

1)نظم معلومات دعم الإدارة العليا. Executive Support Systems (ESS)

2) نظم معلومات إدارية Management Information Systems (MIS)

3) نظم معلومات دعم القرار Decision Support Systems (DSS)

4) النظم المبنية على المعرفة Knowledge work systems (KWS)

5) نظم آلية المكاتب Office Automation Systems (OAS)

6)نظم العمليات التشغيلية Transaction Processing Systems (TPS)

1.نظم معلومات دعم الإدارة العليا ESS

- تخدم مستوى الإدارة العليا بالمنظمات في اتخاذ القرارات.-
- تهتم بالمستوى الإستراتيجي في المنظمة. -
- تأخذ في اعتبارها جميع التوجهات الخارجية والداخلية.-
- تمكن الإدارة العليا من صياغة رؤية ورسالة المنظمة.-
- تسهم فى بناء استراتيجيات المنظمة .-
- تعتمد على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية .

2.نظم المعلومات الإدارية

- تقدم الدعم للقرارات المتعلقة بالهيكل ومستويات الرقابة.
- تقدم تقارير عامة بجانب تقارير عن العمليات اليومية. -
- تعتمد على البيانات المتاحة عن المنظمة والمتدفقة من الخارج.-
- تساعد فى صنع القرارات من خلال معلومات حديثة.-
- تتميز بالمرونة النسبية.-
- تتميز المعلومات المطلوبة بأنها معروفة وثابتة.-
- تتطلب عمليات تحليل وتصميم طويلة الأجل.

3. نظم دعم القرار DSS

- يخدم المستوى الإداري المتوسط بالمنظمات فى اتخاذ القرارات. -
- يهدف إلى استغلال الفرص ومواجهة التحديات. -
- تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة.-
- تسمح للمستخدمين برقابة المدخلات والمخرجات.-
- تحتاج إلى عدد قليل من المتخصصين .-
- توفر للمديرين قرارات هامة تساعد فى حل المشكلات.-
- تعتمد على بعض النماذج وتحليل البيانات.-

4. النظم المبنية على المعرفة

- تمد هذه النظم العاملين بالمعرفة.-
- تشمل معرفة العاملين كل ما تعلموه في مراحل التعليم المختلفة بجانب المعرفة - التطبيقية التي حصلوا عليها في مجال العمل
- تعالج بيانات عمليات التصميم والتخطيط والجدولة .

5. نظم آلية المكاتب

- تمد هذه النظم العاملين بالبيانات.
- تتعامل مع الوثائق والمستندات المطلوبة لأداء الأعمال من خلال الوسائل. التكنولوجية الحديثة التى تسهل عملية الحفظ والإسترجاع والتعديل والحذف والإضافة
- من أهم صور تلك النظم الإرشفة الإلكترونية لحفظ المستندات واسترجاعها .

6.نظم العمليات التشغيلية TPS

- تعبر عن النظم الرئيسية التي تخدم المستوى التشغيلي بالمنظمة.
- تركز على العمليات اليومية الضرورية التي تقوم بها المنظمة.
- تدعم المجموعات الوظيفية كالإنتاج والتسويق والمبيعات والتمويل والمحاسبة . والموارد البشرية وغيرها من الأنشطة الفرعية التي تخدم تلك الأنشطة .

أسباب فشل نظام المعلومات :

1. عدم التخطيط لتصميم نظام المعلومات .
2. عدم التحديد الدقيق لإمكانيات نظام المعلومات.
3. العمل برد الفعل بدلا من العمل بالمبادأة والمشاركة.
4. الفشل فى تهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجاح النظام.
5. التقدير الخاطئ لإحتياجات المنظمة مستقبلا من المعلومات
6. التسرع فى ادخال تقنية الحاسب الآلى.
7. نقص تغذية النظام بالعوام الخاصة ببيئة النظام
8. عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات.

نظم المعلومات وعلاقاتها بالجودة الشاملة

- الاستفادة من طلبات العميل كدليل لإدخال التحسينات.

- تحسين الجودة ودقة التصميم بشكل مستمر.
- زيادة دقة الإنتاج في جميع مراحله.
- ضمان انسجام العمال لإحلال مفاهيم الجودة الشاملة.
- الاستعانة بمختلف برامج الكمبيوتر في تأكيد الجودة
- السعي للوصول إلى الحلول ومشاكل نظم معلومات الجودة.
- توزيع الموارد بكفاءة أثناء عملية تطوير النظم .

المراجع

1) المنصور، كاسر نصر ، (2000). إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

2)الطائي، محمد عبد حسين (2009)، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

3) الشرابي، فؤاد، (2008)، نظم المعلومات الإدارية دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

4) حسين، نوي طه، (2001). نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،.

5) سعيد، شعبان حامد، (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. كلية التجارة – جامعة الأزهر، مصر.

6) الدهان، أميمة، مخامرة، محسن وآخرون، (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان – الأردن.

7) العميان، محمود، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

8) عبد الباري، إبراهيم درة، الصباغ، زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

9) رشيد، مازن، (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). بدون دار نشر. عمان – الأردن.

10) عبيدات، محمد إبراهيم، (1999). مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، (ط3). الجامعة الأردنية.

11) سويدان، نظام موسى، حداد، شفيق إبراهيم، (2003). التسويق - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

12) بندقجي، محمد رياض، (1997). التسويق وإدارة الأعمال والمبيعات، (ط2). المركز العربي للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

13) الكـردي، أحمـد، (2009). التسـويق. قسـم إدارة – أعمـال، جامعـة بنـها، السعودية.

14) البكـري، ثـامر، (2006). الاتصـالات التسـويقية والتـرويج، (ط1). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

15) البكري، ثامر، (2007). استراتيجيات التسويق، (ط1). دار جهينـة للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

16) الـراوي، خالـد وهـب، (1999). الأسـواق الماليـة والنقديـة، جامعـة العلوم التطبيقية، عمان – الأردن.

17) سـليم، حـداد فـايز، (2010). **الإدارة الماليــة**. دار الحامـد للنشـر والتوزيع، عمان – الأردن.

18) الحسـينة، سـليم إبـراهيم، (2002). نظـم المعلومـات الإداريـة، دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

19) سلطان، إبراهيم، (2000). نظم المعلومات الإدارية. مدخل إداري، (ط1). الدار الجامعية. القاهرة.

20) مرسـى، نبيـل محمـد، (2006). نظـم المعلومـات الإداريـة، المكتـب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

21) رشـوان، حسـين عبـد الحميـد أحمـد، (1993). العلاقـات العامـة والإعلام من منظور علم الاجتماع، (مصـر)، المكتب الجامعي الديث، الإسكندرية.

www.ibtesama.com/vb/showthread-t20)

21 (Angela، H، (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann، The U.K.

22) Shucha، Bonnie، (2005). Blogging@your library: Finding، Reading & Ceating Library Blogs.

morzak.gbh-group.com/forum/viewtopic23)

www.siironline.org/alabwab/derasat24)

25) Stanton William J.،(1998). Fundamentals of Marketing. 5th ed.MC Graw Hill - Int' 1.Book.co.

26) Noe، Raymod، A.، (2005). Employee Training and Development. MC- Grew Hill.

27) Richard، L.، Daft، (2003)، Organizational Theory and Design، Eighth edition.

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية:

1) دودين ، أحمد يوسف ، (2011)، منظمات الأعمال المعاصرة، الاكاديميون للنشر، عمان، الأردن.

2)دودين، أحمد يوسف، (2010)، إدارة التسويق المعاصر، الاكاديميون للنشر،عمان ، الأردن.

3) قنديلجي، عامر، الجنابي،علاء الدين، (2000). نظم المعلومات: المنظمات والإدارة الإستراتيجية، الاردن.

4) جوده، محفوظ، وآخرون، (2004). منظمات الأعمال– المفاهيم والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

5) العلي، سليمان بن علي، (2001). تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل. أمريكا.

6) الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، (2003). أساسيات الإدارة الحديثة، (ط2). جدة.

7) محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان، إدارة الأعمال الدولية، (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

8) الكردي، أحمد، (2010). الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال. منتدى شباب الوطن.

9) أحمد ماهر، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة.

10) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

11) رياض رشاد البناء، (2005). إدارة الجودة الشاملة، مقدم إلى سعادة وزير التربية والتعليم، البحرين.

12) مأمون سليمان الدرادكة، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

13) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

14) أليكساندر، روي، (1999). أساسيات إدارة الوقت. ترجمة مكتبة جرير. سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الرياض.

15) السويدان، طارق، العدلوني، محمد، (2004). إدارة الوقت، (ط2). الابداع الخليجي، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض.

16) شدود، ماجد محمد، (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، (ط1). دار الاوائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

17) محمد بهجة جاد الله كشك، (1999). المنظمات و أسس إدارتها، (ط1). المكتب الجامعي الحدي، الإسكندرية.

18) عبد الكريم، يحي برويقات، (2001). التغيير في منظمات الاعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.

19) الصيرفي، محمد، (2006). إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.

20) حريم، حسين، (2003). إدارة المنظمات- منظور كلي، (ط1). دار الحامد، الأردن.

21) قطب، سيد، خصائص التصور الاسلامي ومقوماته، دار الشروق، بيروت، لبنان، بدون تاريخ نشر.

22) ناصرالدين، سعد، (2010). **أسس** الإدارة الإسلامية. منتدى كل العرب.

23) المنصور، كاسر نصر، (2000). إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

24) حسين، نوي طه، (2001). نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

25) سعيد، شعبان حامد، (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. كلية التجارة – جامعة الأزهر، مصر.

26) الدهان، أميمة، مخامرة، محسن وآخرون، (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان – الأردن.

27) العميان، محمود، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

28) عبد الباري، إبراهيم درة، الصباغ، زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن.

29) رشيد، مازن، (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). بدون دار نشر. عمان – الأردن.

30) عبيدات، محمد إبراهيم، (1999). مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، (ط3). الجامعة الأردنية.

31) سويدان، نظام موسى، حداد، شفيق إبراهيم، (2003). التسويق - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

32) بندقجي، محمد رياض، (1997). التسويق وإدارة الأعمال والمبيعات، (ط2). المركز العربي للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

33) الكردي، أحمد، (2009). التسويق. قسم إدارة – أعمال، جامعة بنها، السعودية.

34) البكري، ثامر، (2006). الاتصالات التسويقية والترويج، (ط1). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

35) البكري، ثامر، (2007). استراتيجيات التسويق، (ط1). دار جهينة للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

36) الراوي، خالد وهب، (1999). الأسواق المالية والنقدية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان – الأردن.

37) سليم، حداد فايز، (2010). **الإدارة المالية**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

38) الحسينة، سليم إبراهيم، (2002). نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

39) سلطان، إبراهيم، (2000). نظم المعلومات الإدارية. مدخل إداري، (ط1). الدار الجامعية. القاهرة.

40) مرسى، نبيل محمد، (2006). نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

41) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، (1993). العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الديث، الإسكندرية، مصر.

ب) المراجع الاجنية والانترنت:

1) Pedler، M.J.، Boydell، T.، Burgoyne، J.C.،(1991)، The Learning Company، McGraw-Hill، London.

2) Camall، and Mazwell،)1999).Management prixiples and policy، prentice and policy، prentice –Hau،.

3) omdoum.1talk.net/t141-topic

4) moslim.3oloum.org/t335-topic

5) www.code.ps/vb/showthread.php

6) Drucker ، peter ، (1998). manger a new pravdigms، forbes global Business&finace.USA.

7) Richard Daft، Organizational Behavior، South Wester Publishing. USA، 2001.

www.hrdiscussion.com/hr11655.html 8)

9)R. Reitter et All،)1991).Cultures D'entreprise étude sur les condition de réussite du changement، Vuibert، Paris،

10) Camall، and Mazwell (،1999). Management prixiples and policy، prentice and policy، prentice – Hau.

11) Daniel Latrobe (،2000).gérer efficacement son tems et ses priorités.

12) www.ahewar.org/debat/show.art.asp%3Fa...

13) http://ar.wikipedia.org/wiki

14) www.elasaala.net/forum/index.php%3Fpa.

15)Drucker ، peter ، (1998). manger a new pravdigms، forbes global Business&finace.USA.

16) Richard Daft،)2001).Organizational Behavior، South Wester Publishing. USA،.

17) www.hrdiscussion.com/hr11655.html
18) www.hrdiscussion.com/hr19137.html-
19) www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc
20) www.almaktabah.net/vb/showthread.php
www.ibtesama.com/vb/showthread-t21)
22 (Angela،H، (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann، The U.K.
23) Shucha، Bonnie، (2005). Blogging@your library: Finding، Reading & Ceating Library Blogs.
morzak.gbh-group.com/forum/viewtopic24)
www.siironline.org/alabwab/derasat25)
26) Stanton William J.،(1998). Fundamentals of Marketing. 5th ed.MC Graw Hill - Int' 1.Book.co.
27) Noe، Raymod، A.، (2005). Employee Training and Development. MC- Grew Hill.
28) Richard، L.، Daft، (2003)، Organizational Theory and Design، Eighth edition.